



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Motivación y satisfacción laboral de los usuarios internos  
de la Gerencia Administrativa de la Superintendencia  
Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria,  
Lima 2015.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE:**

**Maestra en Gestión Pública**

**AUTORA:**

Br. Varela Albinagorta, Gladys Antonia

**ASESOR:**

Dr. Vértiz Osoreo Jacinto Joaquín

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Administración del Talento Humano

**PERÚ - 2015**



ESCUELA DE POSTGRADO  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): VARELA ALBINAGORTA GLADYS ANTONIA

Para obtener el Grado Académico de *Magíster en Gestión Pública* ha sustentado la tesis titulada:

**MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS USUARIOS INTERNOS DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, LIMA 2015**

Fecha: 27 de agosto de 2015

Hora: 12:30:00 PM

### JURADOS:

PRESIDENTE: Dra. Galia Lescano Lopez

SECRETARIO: Dr. Jorge Rafael Díaz Dumont

VOCAL: Mgtr. Jacinto Joaquín Vértiz Osoreo

Firma: 

Firma: 

Firma: 

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

*APROBADO POR MAYORIA*

Habiendo hecho las recomendaciones siguientes:

*DESCRIBIR TABLAS Y PRESENTAR EN APA*

*REVISAR PROTOCOLO APA EN TODO*

*COLOCAR BAREMOS*

### **Dedicatoria**

A Dios y a la Virgen, porque sin ellos, cada paso en mi vida no hubiera sido posible.

A mis padres por su apoyo y amor constante.

A mi esposo Claudio y mis hijos Alonso y Joaquín por alentarme y acompañarme en cada reto que emprendo.

### **Agradecimiento**

A la Universidad César Vallejo, por su incesante trabajo en poner la educación al alcance de los estudiantes en todo nivel, contribuyendo al progreso del país.

A mi asesor, Doctor Joaquín Vértiz Osoreo por ser la guía, el apoyo y la motivación durante todo este tiempo.

A todos mis maestros sinceramente gracias.

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Gladys Antonia Varela Albinagorta estudiante del Programa Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 06737082 con la tesis titulada “Motivación y Satisfacción Laboral de los usuarios Internos de la Gerencia Administrativa de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, Lima 2015”.

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude, plagio, autoplagio, piratería o falsificación asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima 27 de agosto de 2015

---

Br. Gladys Antonia Varela Albinagorta  
DNI: 06737082

## **Presentación**

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presentamos ante ustedes la Tesis titulada “Motivación y Satisfacción Laboral de los usuarios Internos de la Gerencia Administrativa de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria”, la misma que someto a vuestra consideración esperando que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Maestra en Gestión Pública.

Los contenidos que se desarrollan son:

I: Introducción

II: Marco Metodológico

III: Resultados

IV: Discusión

V: Conclusiones

VI: Recomendaciones

VII: Referencias Bibliográficas.

Espero señores miembros del jurado que esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por la Universidad y merezca su aprobación.

Br. Gladys Antonia Varela Albinagorta

## Índice

|                                       | Pág.          |
|---------------------------------------|---------------|
| Página del Jurado                     | ii            |
| Dedicatoria                           | iii           |
| Agradecimiento                        | iv            |
| Declaratoria de autenticidad          | v             |
| Presentación                          | vi            |
| Índice                                | vii           |
| Resumen                               | xii           |
| Abstract                              | xiii          |
| <br><b>I. Introducción.</b>           | <br><b>14</b> |
| 1.1 Antecedentes                      | 18            |
| 1.2 Fundamentación científica         | 20            |
| 1.3 Justificación                     | 29            |
| 1.4 Problema                          | 31            |
| 1.4.1 Realidad Problemática           | 31            |
| 1.4.2 Formulación del Problema        | 34            |
| 1.5 Hipótesis                         | 35            |
| 1.5.1 Hipótesis General               | 35            |
| 1.5.2 Hipótesis Específicos           | 35            |
| 1.6 Objetivos                         | 35            |
| 1.6.1 Objetivo General                | 35            |
| 1.6.2 Objetivos Específicos           | 35            |
| <br><b>II. Marco Metodológico</b>     | <br><b>37</b> |
| 2.1 Variables                         | 38            |
| 2.1.1 Operacionalización de variables | 38            |
| 2.2 Tipo de Estudio                   | 40            |
| 2.3 Diseño de Investigación           | 40            |

|               |                                       |           |
|---------------|---------------------------------------|-----------|
| 2.4.          | Población y Muestra                   | 41        |
| 2.4.1         | Población                             | 41        |
| 2.4.2         | Muestra                               | 41        |
| 2.5           | Criterios de Selección                | 42        |
| 2.5.1         | Criterios de Inclusión                | 42        |
| 2.5.2         | Criterios de Exclusión                | 42        |
| 2.6.          | Técnicas de recolección de datos      | 42        |
| 2.7           | Métodos de Análisis de Datos.         | 44        |
| <b>III.</b>   | <b>Resultados</b>                     | <b>45</b> |
| <b>IV</b>     | <b>Discusión</b>                      | <b>61</b> |
| <b>V</b>      | <b>Conclusiones</b>                   | <b>67</b> |
| <b>VI</b>     | <b>Recomendaciones</b>                | <b>69</b> |
| <b>VII</b>    | <b>Referencias</b>                    | <b>71</b> |
| <b>Anexos</b> |                                       | <b>75</b> |
|               | Anexo 1: Matriz de Consistencia       |           |
|               | Anexo 2: Instrumento de toma de datos |           |
|               | Anexo 3. Base de datos                |           |



## Índice de Tablas

|   | Pág |
|---|-----|
| Tabla 1. Niveles de motivación de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a su condición laboral. 2015.   | 46  |
| Tabla 2. Niveles de motivación de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a tiempo laborando en la SUNAT. 2015.   | 47  |
| Tabla 3. Niveles de satisfacción de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a su condición laboral. 2015.   | 50  |
| Tabla 4. Niveles de satisfacción de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a tiempo laborando en la SUNAT. 2015.   | 51  |
| Tabla 5. Niveles de satisfacción de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a la dimensión Retribución. SUNAT. 2015.  | 53  |
| Tabla 6. Prueba de correlación de Rho Spearman para evaluar la relación entre la retribución y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT. 2015.       | 54  |
| Tabla 7. Niveles de satisfacción de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a la dimensión esfuerzo personal. SUNAT. 2015   | 55  |
| Tabla 8. Prueba de correlación de Rho Spearman para evaluar la relación entre el esfuerzo personal y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT. 2015. | 56  |
| Tabla 9. Niveles de satisfacción de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a la dimensión evaluación del trabajo. SUNAT. 2015.                                     | 57  |

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Tabla 10. | Prueba de correlación de Rho Spearman para evaluar la relación entre la evaluación del trabajo y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT. 2015. | 58 |
| Tabla 11. | Niveles de satisfacción de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a la Motivación. SUNAT. 2015.  | 59 |
| Tabla 12. | Prueba de correlación de Rho Spearman para evaluar la relación entre la Motivación y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT. 2015.             | 60 |

## Índice de Figuras

|           |  | Pág. |
|-----------|--|------|
| Figura 1  | Distribución de los niveles de motivación de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a su condición laboral. 2015              | 46   |
| Figura 2  | Distribución de las proporciones de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a su condición laboral. 2015                       | 47   |
| Figura 3  | Distribución de los niveles de motivación de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a su tiempo laborando en la SUNAT. 2015   | 48   |
| Figura 4  | Distribución de las proporciones de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a tiempo laborando en la SUNAT. 2015               | 49   |
| Figura 5  | Distribución de las proporciones de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a los niveles de la motivación. 2015               | 49   |
| Figura 6  | Distribución de los niveles de satisfacción de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a su condición laboral. 2015            | 50   |
| Figura 7  | Distribución de los niveles de satisfacción de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a su tiempo laborando en la SUNAT. 2015 | 52   |
| Figura 8  | Distribución de las proporciones de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a los niveles de satisfacción en la SUNAT. 2015    | 52   |
| Figura 9  | Niveles de satisfacción de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a la dimensión Retribución. SUNAT. 2015                     | 53   |
| Figura 10 | Niveles de satisfacción de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a la dimensión esfuerzo personal. SUNAT. 2015               | 55   |
| Figura 11 | Niveles de satisfacción de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a la dimensión Evaluación del trabajo. SUNAT. 2015          | 57   |
| Figura 12 | Niveles de satisfacción de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a la Motivación. SUNAT. 2015                                | 59   |

## Resumen

Con el objetivo de establecer la relación entre la motivación y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, se planteó la presente investigación tomando como muestra 70 trabajadores a los cuales se les aplicó dos instrumentos de toma de datos usando la técnica de la encuesta.

Fue un estudio tipo básico, descriptivo, de diseño no experimental, transversal. Los contrastes de hipótesis se realizaron usando la prueba de correlación de Rho de Spearman a un nivel de significación de 0.05.

Las conclusiones a las que se llegaron fueron las siguientes: El 57.1% de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT afirmaron que la motivación fue Regular, el 27.1% indicaron que fue Buena y el 15.7% afirmaron que fue Mala. El 61.4% de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT afirmaron sentirse satisfechos; el 38.5% indicaron estar insatisfechos. Se determinó relación entre la retribución y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT ( $r=0.544$ ;  $p\text{-valor}=0.000<0.05$ ). A mayor retribución, entonces mayor satisfacción del trabajador. Se determinó relación entre el esfuerzo personal y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT ( $r=0.593$ ;  $p\text{-valor}=0.000<0.05$ ). A mayor esfuerzo personal, entonces mayor satisfacción del trabajador. Se determinó relación entre la evaluación del trabajo y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT ( $r=0.719$ ;  $p\text{-valor}=0.000<0.05$ ). A mayor evaluación del trabajo, entonces mayor satisfacción del trabajador. Finalmente se determinó relación entre la Motivación y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT ( $r=0.635$ ;  $p\text{-valor}=0.000<0.05$ ). A mayor Motivación, entonces mayor Satisfacción del trabajador.

**Palabras claves:** Motivación, Satisfacción laboral.

### Abstract

In order to establish the relationship between motivation and job satisfaction of internal user of the Administrative Management of SUNAT, this research was raised as shown taking 70 workers which were applied two data collection instruments using the technique survey's.

It was a basic, descriptive study, non-experimental, cross. The hypothesis tests were performed using the correlation test of Spearman Rho a significance level of 0.05.

The conclusions that were reached were: 57.1% of workers in the administrative management of the SUNAT said the motivation was Regular, 27.1% said it was good and 15.7% said it was bad. 61.4% of workers in the administrative management of the SUNAT said they were satisfied; 38.5% said they were determined insatisfechos. Se relationship between compensation and job satisfaction of internal user of the Administrative Management of SUNAT ( $r = 0.544$ ;  $p\text{-value} = 0.000 < 0.05$ ). A higher return, then increased worker satisfaction. relationship between personal effort and job satisfaction of internal user of the Administrative Management of SUNAT (;  $p\text{-value} = 0.000 < 0.05$   $r = 0.593$ ) was found. A personal best, then increased worker satisfaction. relationship between job evaluation and job satisfaction of internal user of the Administrative Management of SUNAT (;  $p\text{-value} = 0.000 < 0.05$   $r = 0.719$ ) was found. A further evaluation of the job, then greater worker satisfaction. Finally relationship between motivation and job satisfaction of internal user of the Administrative Management of SUNAT (;  $p\text{-value} = 0.000 < 0.05$   $r = 0.635$ ) was determined. A greater motivation, then greater worker satisfaction.

**Keywords:** Motivation, Job satisfaction

## **I. Introducción**

El Siglo XXI es el comienzo de una nueva época, la era de la información donde lo que se prioriza no es tanto el ser humano, sino lo que su inteligencia puede dar para conectarse dentro de un mundo globalizado. Sin embargo, a pesar que hasta hoy se ha caminado más de 2015 años d.C. las civilizaciones continúan evolucionando en el tiempo, a través del trabajo.

Hoy en día ya no se puede hablar de que el hombre es una máquina (homo machine) como se concebía en la otra época industrial, por el contrario, con todo este bagaje cultural se puede consensuar y afirmar que el ser humano es el único ser que se proyecta a futuro mediante las organizaciones. En consecuencia, las instituciones se establecen y se prolonga en el tiempo bajo el dominio del Estado. Y es el Estado, en principio, quien rige las normas y el bien común. En este sentido, las personas son sólo partícipes de la gran tarea: construir el desarrollo de la nación. Es así, como la presente investigación trata de explicar la necesidad de entender la relación entre la motivación y satisfacción laboral en una institución pública como la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración tributaria (SUNAT) donde sus propios protagonistas; sus usuarios internos.

Toro, Ochoa y Vargas (2004) señalan que “el ambiente donde se labora es de vital importancia para que un individuo exponga sus propias ideas, desde su punto de vista aporte soluciones creativas a posibles problemas o simplemente desarrolle su trabajo de una manera innovadora y diferente”, esto se ve reflejado en un aumento en la productividad y el rendimiento de la empresa.

El plan estratégico institucional de la SUNAT, periodo 2015-2018, plantea que es necesario reformular una nueva visión, misión de la SUNAT, así como incluir sus principios, políticas, objetivos, indicadores estratégicos y estrategias. Uno de los objetivos estratégicos es asegurar el fortalecimiento Institucional y desarrollo del recurso humano.

En cuanto al recurso humano se tiene como objetivo que el personal se encuentre altamente comprometido, motivado y cuente con oportunidades de

crecimiento laboral que le permita desempeñarse mejor y aportar cada vez más a la cadena de valor institucional.

En este sentido, es primordial entender las dinámicas interpersonales de cada individuo que labora en la Gerencia Administrativa de esta institución. Por consiguiente, la responsabilidad de las riendas del desarrollo interno la tienen los trabajadores; principales proveedores de los servicios que puede ofrecer la empresa. Ahora bien, al hablar de los usuarios internos, se hace oportuno mencionar el bienestar, concebido como el nivel alcanzado en la satisfacción de las necesidades básicas fundamentales de la sociedad, expresados en los niveles de educación, salud, alimentación, seguridad social, vivienda, desarrollo urbano y medio ambiente.

La presente investigación pretende establecer la relación entre la motivación y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT. No obstante, al tratarse de motivación, lo primero que se viene a la mente es el tema de estímulo, que se producen en relación a una meta, a un logro establecido con antelación. Sin embargo, la motivación no es más que una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es decir un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Mientras que, al hacer referencia a Satisfacción laboral, se podría estar de acuerdo o no con los diversos enfoques de muchos autores que tratan de definirla y constituir la como parte esencial en los estudios sobre psicología social. Sin embargo, lo que se podría resaltar es en principio un producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que realmente obtiene; es decir, es el resultado por el cual cada individuo hace de su trabajo que le permite alcanzar o admitir el conocimiento de la importancia de los valores en el trabajo, siendo estos valores congruentes o de ayuda para satisfacer sus necesidades básicas, pudiendo ser éstas necesidades físicas o necesidades psicológicas.



En consecuencia, tanto la motivación como la satisfacción laboral se comprende en la temática social del trabajo. Ambas se relacionan estrechamente, de manera que no se puede entender la motivación sin la satisfacción y viceversa, en las estructuras pedagógicas del comportamiento humano.

Sin más preámbulos, la investigación está sujeta a la crítica y al mismo tiempo a los aportes de futuras investigación sobre el tema y/o otras variables que puedan ser de utilidad en la práctica.

## 1.1. Antecedentes

### 1.1.1. Internacionales.

Castillo (2014), en su tesis para titulación en Psicología: *Clima, Motivación Intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos* (PUCP), sustenta que existe una correlación significativa y positiva entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral, de modo que, aquellos trabajadores que ocupan posiciones más elevadas dentro de la organización, perciben el clima organizacional de manera más favorable, reportan niveles más altos de motivación intrínseca y satisfacción laboral respectivamente. El estudio se realizó con una muestra de trabajadores pertenecientes a diferentes niveles jerárquicos de una empresa del sector privado que fue seleccionada para participar en la encuesta nacional de clima laboral denominada *Great Place To Work*. Para cumplir con el propósito de la presente investigación, se trabajó con una muestra de cien trabajadores dependientes entre 25 a 40 años de edad, quienes ocupaban diferentes posiciones jerárquicas dentro de la organización.

En Chile, Chiang y Ojeda (2013) analizaron *La satisfacción laboral y productividad* sobre una población total de 264 trabajadores de las ferias libres. Se aplicó un instrumento de 54 ítems cuyos resultados demuestran que las dimensiones de satisfacción con el trabajo en general, satisfacción en la relación con el jefe y satisfacción con el reconocimiento tienen una relación estadísticamente significativa con la productividad: ventas diaria/horas, diarias de trabajo. Una buena gestión contribuye positivamente a un aumento de la competitividad de las ferias libres. La otra dimensión considerable es la satisfacción con el ambiente físico, que tiene una relación estadísticamente significativa con el salario diario y mensual, lo que incide significativamente con las horas de trabajo que dedican los comerciantes a sus tareas y con el salario que éstos perciben.

Gherman, Iturbe y Osorio (2011) en su tesis de maestría en Administración *Estratégica de Empresas de la PUCP: La Teoría motivacional de los dos factores, un caso de estudio*; sustentan Hoy en día la motivación efectiva de los trabajadores representa una preocupación constante de los administradores de cualquier organización. Al respecto, el modelo de Herzberg es un referente clásico que plantea la existencia de dos grandes categorías de factores, los motivadores y los de higiene, enfatizando que no se deben confundir. Los factores motivadores, asociados a la satisfacción en el trabajo, están separados y son distintos de los factores higiénicos, asociados a la insatisfacción laboral. El estudio cualitativo aplicó el enfoque de Herzberg para comparar sus resultados con los obtenidos en el sector retail, a nivel operativo. Se analizó una muestra de 472 trabajadores y se encontraron indicios que hay factores que coinciden en su impacto sobre la motivación, tal como lo halló Herzberg. Sin embargo se encontraron otros factores que muestran una tendencia contraria a sus resultados. En particular, las relaciones interpersonales constituyen un factor motivante y no higiénico como lo postuló Herzberg. No obstante, se plantean varias explicaciones a las diferencias encontradas e igualmente se sugieren recomendaciones para mejorar las prácticas de Recursos Humanos.

En México, Gómez-Cardona Becerra y Beltrán (2010) sustentaron *Los factores de motivación intrínsecos del trabajo, vinculados directamente con la satisfacción laboral*, así como factores extrínsecos que ni pueden ser controlados o modificados por el trabajador. En este estudio se determinó el grado de satisfacción laboral del personal de enfermería del área administrativa de un hospital. Se concluye que las variables con satisfacción fueron: el trabajo, el salario, los compañeros, el servicio y el turno. Los rubros con menor satisfacción son: con jefes y superiores, posibilidades de ascenso, incentivos y organización en el trabajo. En el cruce de variables que mostraron mayor dependencia fueron salario y posibilidades de ascenso, tipo de trabajo y jefes y superiores, tipo de trabajo con servicio, compañeros y organización.

En México, Aguilar, Magaña y Surdez (2010) reflexionan acerca de *Las cuestiones teóricas sobre la satisfacción laboral, de manera que sirva para hacer un*

*Índice para las futuras investigaciones y base académica.* Es una investigación cualitativa, con un diseño no experimental, descriptivo. La técnica de recolección de la información empleada fue el análisis documental. En una primera parte se abordan los aspectos teóricos de la satisfacción laboral, en una segunda parte se fundamenta la necesidad de la construcción de un índice. Se concluye que el grado de satisfacción de un individuo, va más allá de la simple satisfacción de ciertas clases de necesidades físicas o psicológicas, por lo tanto, debe expresarse a través de la evaluación subjetiva de las condiciones actuales percibidas por el individuo.

## **1.2. Fundamentación científica.**

### **a) Motivación**

La búsqueda de la competitividad permite que los administradores diseñen estilos de liderazgo y prácticas administrativas de alta eficiencia y desempeño de los recursos humanos, para ello requiere de enfoques personales y ambientales. No obstante, se entiende por motivación a una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados (Lopez, 2005). A pesar que los patrones de conducta varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo. En consecuencia, en la perspectiva de la psicología social, los individuos como tales son únicos, autocapaces de gobernarse, tiene distintas necesidades, ambiciones, actitudes, deseos en cuanto a la responsabilidad, niveles de conocimiento y habilidades así como también potencialidades; de modo que se debe entender primero la complejidad y luego la singularidad de las personas.

Por esta razón, es necesario conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, se pueda operar elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

Existen muchas teorías de la motivación; cada una de ellas explica, en cierta medida, lo que las personas piensan les resulta importante y que está ocurriendo a su alrededor. No obstante, las teorías de la motivación, desde luego difieren en cuanto al factor que consideran tiene mayor importancia para lograr la motivación, y con esta base realizan los pronósticos adecuados. En este sentido, la teoría de las necesidades y la teoría de la Equidad se refieren a la satisfacción e insatisfacciones de las personas. Por otro lado, la teoría de los refuerzos se refiere a que las consecuencias de una conducta específica pueden afectar su repetición. La teoría de las Expectativas detalla optar por distintas acciones alternativas, en base a sus expectativas de lo que obtendrán de cada conducta. La teoría de las Metas se concentra en el proceso de establecerlas y la forma en que las metas mismas afectan la motivación. En efecto, La motivación es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular.

### **Elementos de la motivación**

- Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.
- Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.
- Elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuará orientando y limitado la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

Un organismo está motivado cuando se caracteriza por un estado de tendencia; cuando una dirección de una conducta hacia una meta determinada ha sido seleccionada de preferencia entre todas las otras metas posibles. Esta motivación

depende, en un momento dado, de los valores y motivaciones que el individuo desprende de su grupo de referencia, como también de lo que se le ofrece en la situación misma de trabajo.

### **Clasificación de las Motivaciones**

Muchos autores clasifican la motivación de distintas formas, la motivación puede nacer de una necesidad que se genera de forma espontánea (motivación interna) o bien puede ser inducida de forma externa (motivación externa). La primera, surge sin motivo aparente, es la más intensa y duradera.

Por ejemplo, la primera vez que se observa una actividad deportiva y se queda tan impresionado que se siente la necesidad de integrarla en las vidas. A partir de ese instante, todo gira alrededor de dicha actividad y poniéndola en práctica se siente un placer que empuja a realizarla, hasta que momentáneamente, queda satisfecha la necesidad de llevarla a cabo.

En este sentido, para Robbins (2004) la motivación se concibe como aquellos procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta. No obstante, esta definición posee tres elementos principales; intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Ahora bien, este esfuerzo debería canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo.

Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta; es más, algunos autores afirman que "la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja" (Reeve, 1994). Cada uno de dichos motivos existe siempre en alguna magnitud distinta de cero y varía en su intensidad a lo largo del tiempo. El motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la conducta.

## **b) Satisfacción Laboral**

En realidad, no existe una única definición sobre Satisfacción laboral, pues cada autores como la define de acuerdo a sus criterios metodológicos, sin embargo, tomaremos como referencia a los propuestos por Locke (como lo citan Fernández y Paravic, 2003); este autor plantea que "la satisfacción laboral es producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que realmente obtiene, mediada por la importancia que para él tenga, lo que se traduce en que a menor discrepancia entre lo que quiere y lo que tiene, mayor será la satisfacción".

La satisfacción laboral, continua diciendo este autor citado por las autoras antes mencionadas, como el resultado de la apreciación que cada individuo hace de su trabajo que le permite alcanzar o admitir el conocimiento de la importancia de los valores en el trabajo, siendo estos valores congruentes o de ayuda para satisfacer sus necesidades básicas, pudiendo ser éstas necesidades físicas o necesidades psicológicas.

Otros estudios desde la psicología clínica han abordado los efectos que en la salud tienen los estados de insatisfacción en los trabajadores, tales como: cefaleas, problemas de salud mental, cardiopatías y accidentes vasculares cerebrales, entre otros.

Estos problemas, afirman otros autores, provocarán ausentismo, sobrecarga laboral en unos, cambios de puesto laboral de otros, desmotivación, enojo, incremento de los costos para la empresa, todo lo cual va en detrimento de la organización laboral. Como contrapartida, aseveran Fernández y Paravic (2003), los estudios demuestran que la satisfacción laboral constituye un buen predictor de longevidad, de adhesión a la empresa, mejora la vida no sólo dentro del lugar de trabajo, sino que también influye en el entorno familiar y social. Estos aspectos son especialmente relevantes en los profesionales del área de la salud y en especial, de los profesionales de enfermería, pues ellas deben cuidar la salud física y mental de quienes están a su cargo, y entregar una atención de buena calidad. Para ello deben estar bien y satisfechas en su trabajo

## **1. Teoría de la Pirámide de Necesidades**

Según Maslow (citado por Chiavenato, 2009), las necesidades pueden jerarquizarse o clasificarse según su influencia en el comportamiento humano: (a) fisiológicas (necesidad primaria): referidas a la alimentación, la habitación y la protección contra el dolor o el sufrimiento; (b) de seguridad (necesidad primaria): incluyen estar libres de peligros y protegidos contra amenazas del entorno externo, entre otras; (c) sociales (necesidad secundaria): referidas a la amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto; (d) de estima (necesidad secundaria): incluyen la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo; (e) de autorrealización (necesidad secundaria): referidas al esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

Maslow afirma que la motivación para satisfacer necesidades de orden secundario sólo se presenta cuando están satisfechas las de orden primario.

## **2. Teoría de los Dos Factores**

Según Frederik Herzberg (como se citó en Chiavenato, 2009), la satisfacción de las personas para el trabajo depende de dos factores estrechamente relacionados: (a) higiénicos (condiciones, contexto de trabajo): incluyen instalaciones, clima laboral, remuneración, políticas de la organización, relaciones entre la dirección y los empleados, relaciones con los colegas, oportunidades de crecimiento, entre otras, que poseen una capacidad limitada para influir en las personas y sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas; (b) motivacionales (perfil del puesto y actividades relacionadas con él): referidas al uso pleno de las habilidades personales, autoevaluación del desempeño, libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo, responsabilidad total por el mismo, entre otras, que



producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia.

En la misma línea que Maslow, Herzberg propone que los factores higiénicos afectan la satisfacción de necesidades primarias y los motivacionales, la satisfacción de necesidades secundarias. Sostiene además que un nivel adecuado de los factores de higiene simplemente evita la insatisfacción mientras que un nivel adecuado de los motivacionales produce altos grados de satisfacción y desempeño.

### **3. Teorías X e Y**

Douglas McGregor (citado por Robbins y Judge, 2009), propuso dos visiones distintas de los seres humanos: una bajo la cual a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, motivo por el cual deben ser dirigidos, hasta forzados, a realizarlo (teoría X) y otra, a partir de la cual los empleados llegan a considerar el trabajo como algo tan natural como el descanso o el juego, llegando a aceptarlo e incluso a buscar la responsabilidad.

McGregor distingue factores extrínsecos e intrínsecos que afectan la motivación del individuo; los primeros ligados a las necesidades primarias de Maslow, que proceden de fuera del individuo; y los segundos a las necesidades secundarias, resultado del esfuerzo del individuo, de su automotivación dados los resultados de su acción.

### **4. Teoría de las Necesidades Adquiridas**

La motivación laboral, según David McClelland (como se citó en Robbins y Judge, 2009), está en función de tres necesidades: (a) de logro: afán por sobresalir, por obtener un logro en relación con determinados estándares, de luchar por el éxito; (b) de poder: necesidad de influir en que otros adquieran un comportamiento que no

tendrían de forma natural; (c) de afiliación: deseo de tener relaciones interpersonales afectivas.

## **5. Teoría de la Equidad**

Adams (como se citó en Robbins y Judge, 2009) propone que los individuos comparan lo que aportan a sus empleos (insumos) con lo que obtienen de ellos (resultados) con relación a otras personas relevantes y luego responden para eliminar cualquier desigualdad.

## **6. Teoría de las Expectativas**

Víctor Vroom (citado por Robbins y Judge, 2009) sostiene que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte éste para el individuo. Dicha teoría se basa en tres relaciones: (a) esfuerzo-desempeño, probabilidad que percibe el individuo de que realizar tal esfuerzo llevará al desempeño; (b) desempeño-recompensa, grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel dado lo conducirá a obtener la recompensa esperada; (c) recompensas-metas personales, grado en que las recompensas satisfacen las metas personales del individuo.

## **7. Teoría ERC**

Según Alderfer (como se citó en Chiavenato, 2009), las necesidades pueden clasificarse en: (a) de existencia (bienestar físico): incluyen existencia, preservación y supervivencia; (b) de relaciones: referidas al deseo de interactuar con otras personas; (c) de crecimiento: incluyen desarrollo de potencial y crecimiento personal.

Alderfer acepta la posibilidad de que los tres niveles pudieran estar activos en cualquier momento.

## **8. Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones**

La acción humana responde a determinadas necesidades. Pérez López (citado por Pin y Susaeta, 2003) sostiene que en el ser humano hay tres tipos de necesidades: (a) materiales, son aquellas que satisfacen al sujeto a través de la interacción de los sentidos con el mundo físico que lo rodea. Se relacionan con la posesión de cosas o la posibilidad de establecer relaciones sensibles con las mismas. La satisfacción de estas necesidades está ligada a la sensación de placer; (b) de conocimiento, son aquellas ligadas a las capacidades que las personas tenemos de hacer cosas o conseguir lo que queremos. Se satisfacen en la medida que la persona es capaz de controlar la realidad que la circunda y se considera capaz de hacer más cosas. La sensación de poder y, en cierta medida, la de seguridad, corresponden a estados psicológicos que dependen de la satisfacción de estas necesidades; (c) afectivas, son aquellas ligadas al logro de las relaciones adecuadas con otras personas, a la certidumbre de que no somos indiferentes para los demás, de que nos quieren como personas, de que nos aprecien por ser quienes somos. Las personas son capaces de amar, de darse al otro y de ser amadas, y esta relación es la que satisface nuestras necesidades afectivas.

La motivación parte de la base de la satisfacción, entendida como el principal impulso en el ser humano que le lleva a satisfacer unas necesidades, tenemos que distinguir, tres tipos de motivos o componentes de la motivación: (a) extrínsecos, cualquier tipo de incentivo que se atribuye a la realización de la acción por parte de otra persona o personas distintas de aquella que ejecuta la acción, corresponden a lo que esperamos recibir del entorno al actuar; (b) intrínsecos, cualquier resultado de la ejecución de la acción para la persona que la realiza y que depende tan sólo del hecho de realizarla, corresponden a lo que esperamos experimentar internamente al actuar; (c) trascendentes, aquellos resultados que la acción provoca en otras personas distintas de quien ejecuta la acción, corresponden a lo que esperamos que cambie en el entorno al actuar.

Cada persona tiene una composición de su motivación, composición que dista mucho de ser estática y que evoluciona a lo largo de la vida del individuo.

A lo largo de este punto se han expuesto varias teorías motivacionales, desde Maslow con su teoría acerca de la motivación como elemento impulsor universal de la acción humana, a partir de la cual cualquier necesidad no satisfecha puede motivar la acción; Herzberg que restringe su teoría de motivación a un análisis dentro de la organización, en el que sólo motivan positivamente sus llamados factores motivacionales; Alderfer que agrupa las cinco necesidades de Maslow en sólo tres (de existencia, relación y de crecimiento) aceptando la posibilidad de operatividad de más de una necesidad al mismo tiempo alejándose así de la rígida pirámide de aquel; McGregor que sintetiza a Maslow y Herzberg proponiendo una importante distinción entre factores extrínsecos e intrínsecos que afectan la motivación; McClelland que, por su parte, introduce la experiencia personal para la definición de las necesidades que determinan la motivación y Vroom que incorpora la recompensa al esfuerzo realizado como factor a partir del cual las personas toman decisiones, por sólo citar algunos, para finalmente llegar a la teoría sobre la cual se desarrollará la presente investigación, la Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones de Pérez López.

### **c) Usuario Interno**

El capital humano es indispensable dentro de las organizaciones privadas y públicas; por ende constituye la materia intangible y potencial de una empresa. En este sentido, los trabajadores, llamados usuarios internos, son los principales proveedores de los servicios que ofrece la empresa. Actualmente, al hablar de los usuarios internos, se hace oportuno mencionar el bienestar, concebido como el nivel alcanzado en la satisfacción de las necesidades básicas fundamentales de la sociedad<sup>1</sup>, expresado en los niveles de la educación, salud, alimentación, seguridad social, vivienda, desarrollo urbano y medio ambiente.

En efecto, los usuarios internos o trabajadores comparten el mismo clima laboral, partiendo desde los directivos o jefes hasta el trabajar de servicios generales, regido bajo la normativa laboral del Ministerio de trabajo, goza de beneficios sociales (CTS) y de seguridad social.

### 1.3. Justificación

La investigación pretende establecer la relación o nexo que existe entre motivación y satisfacción laboral en los usuarios internos de la Gerencia Administrativa de la SUNAT. Para ello, se ha consultado literatura que permite argumentar las razones identificadas como problema dentro de una institución pública como es la SUNAT. Sin embargo, es de considerar que quién determinar realmente el trabajo de esta entidad es un grupo humano que a diario va poniendo el hombro a fin de la entidad logre con su misión y visión como parte del aparato estatal.

Si bien es cierto, en toda entidad pública, está presente la constante brecha del recurso humano, siendo muchas veces una limitante de no cubrir con los ideales y/o estándares internacionales que se requiere para poder generar más recursos y resultados que contribuyen al desarrollo institucional. Desde luego, al focalizar la atención a este personal, encontraremos muchas deficiencias, ya sea salariales, como laborales. Por otra parte, a partir del 2007, al ponerse en práctica la reforma laboral, el Perú cambió toda la normativa si de estabilidad laboral se trata. Las nuevas tendencias macroeconómicas de aplicar un nuevo estilo de contrataciones que no tengan vínculo alguno de los empleados públicos con el mismo Estado, ha hecho posible la desatención a los derechos laborales. En este sentido, el ahora régimen de contratación CAS, aprobada mediante el Decreto Supremo N°1057, y por otra parte, la aplicación de la Ley N° 30057, Ley del empleo público “SERVIR” no hacen más que prolongar y dejar sin piso salarial de sostenibilidad a los propios usuarios internos de las instituciones públicas.

Bueno fuera, que SERVIR se aplicará en todos los sectores estatales, sería el ideal, una máxima kantiana, para respetar las reglas de juego en el campo laboral. Lástima que en el Perú, la constante burocracia y los favores políticos influyen en los organismos de control de fiscalización para mejorar la estabilidad laboral.

Sin embargo, se ha analizado la situación de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, En dicha institución existe una brecha en sus recursos humanos. En efecto, los pocos trabajadores que laboral en dicha gerencia, es un recurso humano

comprometido en su labor, muchos de ellos con honorarios mínimos, se esfuerzan cada día, encontrando motivaciones ya sean familiares y/o personales siguen laborando más de las 8 horas establecidas como un derecho humano, y muy probablemente sacrificando otras cosas de índole personal para lograr los resultados propuestos en el Plan Operativo Anual y en el TUPA.

Según reportes de la OIT, la concentración de capital humano está en las grandes ciudades, y de este total, solo el 77% cuenta con un trabajo estable, de los cuales un 24% son bien remunerados, y la diferencia cuenta con el sueldo mínimo. La desproporción en el Perú ha crecido, claro está que las tendencias del Bono demográfico con proyección hasta el 2040 se va a mantener, pero aun así, por más inversiones privadas y tratados de libre comercio se concrete, hay grandes brechas de empleo. En este marco socioeconómico, se contextualiza la presente investigación. Evidenciando que un 19% de los empleos públicos están motivados con el trabajo que hacen y el 80% tiene que adaptarse a la desazón de soportar el peso del trabajo diario (ENDES, 2014). No obstante, los hallazgos que se encuentren en la investigación servirá como un aporte para mejorar las condiciones en las futuras gestiones de trabajo de los recursos humanos en los sectores públicos.

El estudio se justifica porque va a proporcionar datos que permitirán mejoras y generar cambios en la labor profesional focalizado en las oportunidades laborales de los usuarios internos, identificando las posibles deficiencias en atención a los derechos laborales. Por otra parte, se espera que en futuros estudios, derivados de la presente investigación, diversas estrategias puedan proponerse a fin de mejorar el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones estatales, sobretodo de la Gerencias Administrativa de la SUNAT.

## **1.4. Problema.**

### **1.4.1. Realidad Problemática**

El capital humano es indispensable dentro de las organizaciones privadas y públicas; por ende constituye la materia intangible y potencial de una empresa. En este sentido, los trabajadores son los principales proveedores de los servicios que ofrece la institución. En el contexto actual, el bienestar del empleado público deviene en estrategia y es por ello que el enfatizar en el tema de la motivación se convierte en una fuente de información imprescindible para la gestión de los recursos humanos. No obstante, el bienestar concebido como el nivel alcanzado en la satisfacción de las necesidades básicas y fundamentales de la sociedad, se expresa en los niveles de la educación, salud, alimentación, seguridad social, vivienda, desarrollo urbano y medio ambiente.

En este aspecto, de acuerdo al reporte de la Organización Internacional del Trabajo (2013) después de la crisis financiera del 2009, la situación del empleo sigue siendo desigual. Aun cuando las tasas de empleo actuales superan los niveles a la crisis hasta en un 30% a nivel mundial. El incremento del empleo ha sido mayor en estos dos últimos años, pero aún no es suficiente para volver a la situación anterior a la crisis. Según este estudio, las economías emergentes y en desarrollo volverán a los niveles anteriores a la crisis en el 2016, mientras que las economías avanzadas solo volverán a tener esos niveles, con pocas posibilidades después de 2017.

Las tasas de desempleo en muchos países europeos aumentó sobremanera, siendo Grecia con 26% y España con 27,1% los más afectados. Ello, demuestra la vulnerabilidad de los gobiernos en relación a las economías estatales, además de incrementar el coste de vida, generó inestabilidad laboral, descontento social e incluso un trauma psicosocial que aún no se ha podido superar. Atrás quedaron las épocas doradas de la economía de la Unión Europea, atrayente para un buen grupo de migrantes latinoamericanos, africanos y asiáticos que buscaban el sueño

europeo, vendiendo incluso sus propiedades. Pues, durante la crisis, tuvieron que regresar desilusionados a sus países de origen; y con algo de suerte lograr un puesto de trabajo, y en el peor de los casos formar parte de la informalidad laboral.

No obstante, el panorama laboral en América Latina y el Caribe para el 2012, presentó un incremento favorable: el desempleo bajó hasta en un 6,4%, un buen indicador comparado a décadas pasadas que superaba el 10%; por otro lado los salarios reales crecieron más de 3% en varios países y los salarios mínimos más de 6% en el promedio regional; hay progresos en la expansión del trabajo formal y avanza la cobertura de la seguridad social (OIT, 2013). Por ejemplo, El Brasil, una de las mejores economías del mundo, en la actualidad es el país que tiene el nivel más alto de satisfacción laboral; y Venezuela el más bajo.

Las organizaciones enfrentan problemáticas diversas en el desempeño laboral, ocasionadas en gran medida por problemas internos en los individuos que forman parte de estas organizaciones, dentro de ellos, están la falta de motivación y satisfacción laboral, la cual inhibe el desarrollo de un trabajo creativo e innovador. En este aspecto, la motivación tiene un rol fundamental en contextos organizacionales, permite comprender las razones por las cuales los empleados realizan su trabajo y persisten en la realización de ciertas tareas. El nivel de desempeño y la intensidad con la cual se realiza el trabajo designado va a depender de determinadas condiciones; también de la voluntad que se tenga hacia la actividad y algunas diferencias individuales (Castillo, 2014). Las posibles causas que afectan la satisfacción laboral son atribuidas en la literatura a diversas variables del ámbito organizacional como son las condiciones físicas y/o materiales, los beneficios laborales o remunerativos, las políticas administrativas, las relaciones sociales, el desarrollo personal, el desempeño de tareas y la relación con la autoridad (Aguilar *et al.*, 2010).

Un estudio realizado, en nuestro país por María Atalaya (1999) focaliza la problemática de la satisfacción laboral desde el enfoque de las teorías humanistas.



La autora considera que uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador en lo que respecta a la satisfacción laboral es el entorno social y el clima organizacional que le rodean. En efecto, de acuerdo a su propuesta las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial.

En efecto, al existir Estados solventes, hay mayores oportunidades de trabajo, y por tanto mayor es la satisfacción laboral. Aunque existen factores de motivación intrínsecos del trabajo, vinculados directamente con la satisfacción laboral, así como factores extrínsecos que no pueden ser controlados o modificados directamente por el trabajador (Aguilar *et al.*, 2010; Gómez-Cardona *et al.*, 2012; Chan *et al.*, 2012).

En consecuencia, por lo general, las instituciones estatales tienen escasos recursos humanos; en principio es una dificultad. Luego, el recurso humano que labora está mal remunerado (sin exagerar, muchos administrativos trabajan con un sueldo mínimo), teniendo la mayoría carga familiar que afrontar. Los que laboran en las instituciones públicas tienen mayor trabajo en sus dependencias, ello implica que sus horarios laborales no se respeten, superando las 8 horas de trabajo diariamente, aun así sacrifican sus familias y otras oportunidades de índole personales.

Desde esta lógica parte nuestro interés de realizar una investigación que nos permita conocer el grado de satisfacción laboral en la Gerencia Administrativa de la SUNAT, y desde luego contribuir con nuestros hallazgos, una mejora para la toma de decisiones de los directivos y/o jefes del área de recursos humanos, de esta institución pública.

### **1.4.2. Formulación del Problema**

#### **Problema General**

¿Qué relación existe entre la motivación y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015?

#### **Problemas Específicos**

##### **Problema Específico 1**

¿Cuál es el nivel de motivación del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015?

##### **Problema Específico 2**

¿Cuál es el nivel de satisfacción del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015?

##### **Problema Específico 3**

¿Cuál es la relación entre la dimensión retribución y el nivel de satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015?

##### **Problema Específico 4**

¿Cuál es la relación entre el esfuerzo personal y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015?

##### **Problema Específico 5**

¿Cuál es la relación entre la evaluación del trabajo y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015?

## **1.5. Hipótesis.**

### **1.5.1. Hipótesis General**

La motivación se relaciona con la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015

### **1.5.2. Hipótesis Específicas.**

Existe relación entre la retribución y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015.

Existe relación entre el esfuerzo y la satisfacción del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015

Existe relación entre la evaluación del trabajo y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015.

## **1.6. Objetivos:**

### **1.6.1. Objetivo General**

Establecer la relación entre la motivación y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015.

### **1.6.2. Objetivos Específicos**

Describir el nivel de motivación del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015.

Describir el nivel de satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015.

Determinar la relación entre la retribución y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015.

Determinar la relación entre el esfuerzo personal y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015.

Determinar la relación entre la evaluación del trabajo y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015.

## **II. Marco metodológico**

## 2.1. Variables.

Variable Dependiente: Motivación

Variable Independiente: Satisfacción Laboral

### 2.1.1. Operacionalización de Variables

| Variable Dependiente: MOTIVACIÓN |   |                  |   |                      |
|----------------------------------|---|------------------|---|----------------------|
| Dimensiones                      | Indicadores                             | Ítems            | Escala  | Rangos               |
| Motivación                       | Motivación personal                     | 1,2,3,4,5        |   |                      |
|                                  | Superación personal                     |                  |   |                      |
|                                  | Desempeño de labores                    |                  |   |                      |
|                                  | Horario flexible                        |                  |   |                      |
|                                  | Logros, metas y expectativas económicas |                  |   |                      |
| Retribución                      | Retribución laboral                     | 6,7,8,9          | Totalmente de acuerdo<br>Mayormente de acuerdo<br>Indiferente<br>Pocas veces de acuerdo<br>Totalmente en desacuerdo | Buena, Regular, Mala |
|                                  | Competencia laboral                     |                  |   |                      |
|                                  | Critica por el entorno laboral          |                  |   |                      |
|                                  | Aprobación y reconocimiento             |                  |   |                      |
| Esfuerzo Personal                | Esfuerzo y ambiente laboral             | 10,11,12,13      |   |                      |
|                                  | Poco esfuerzo                           |                  |   |                      |
|                                  | Sensación de explotación                |                  |   |                      |
|                                  | Sentido de trabajo                      |                  |   |                      |
| Evaluación del trabajo           | Resultados                              | 14, 15,16, 17,18 |   |                      |
|                                  | Asignación de tareas                    |                  |   |                      |
|                                  | Trabajo en equipo                       |                  |   |                      |
|                                  | Desempeño individual                    |                  |   |                      |
|                                  | Evaluación de trabajo                   |                  |   |                      |

| Variable Independiente: Satisfacción laboral |  |              |                          |                                     |  |
|--|--|--------------|--------------------------|-------------------------------------|--|
| Dimensiones                                  | Indicadores                                  | Ítems        | Escala                   | Rangos                              |  |
| Trabajo Actual                               | Objetivo y responsabilidad                   | 1,2,3,4      |                          |                                     |  |
|  | Trabajo organizado                           |              |                          |                                     |  |
|  | Habilidades                                  |              |                          |                                     |  |
|  | Información adecuada de desempeño            |              |                          |                                     |  |
| Trabajo General                              | Adaptabilidad en el medio laboral            | 5,6,7        |                          |                                     |  |
|  | Herramientas y recursos                      |              |                          |                                     |  |
|  | Satisfacción laboral                         |              |                          |                                     |  |
| Interacción con el jefe inmediato            | Reconocimiento por parte del jefe            | 8,9,10,11,12 | Totalmente de acuerdo    | <b>Satisfecho;<br/>Insatisfecho</b> |  |
|  | Solución de problemas                        |              | Mayormente de acuerdo    |                                     |  |
|  | Dominio técnico y conocimientos de funciones |              |                          |                                     |  |
|  | Participación grupal                         |              |                          |                                     |  |
| Oportunidades de Progreso                    | Oportunidades para capacitación              | 13,14        | Indiferente              | <b>Satisfecho;<br/>Insatisfecho</b> |  |
| Remuneraciones e Incentivos                  | Remuneración adecuada                        | 15,16        | Pocas veces de acuerdo   |                                     |  |
|  | Necesidades del personal                     |              |                          |                                     |  |
| Interrelación con los compañeros de trabajo  | Compañerismo                                 | 17,18        | Totalmente en desacuerdo |                                     |  |
|  | Resolución de conflictos laborales           |              |                          |                                     |  |
| Ambiente de Trabajo                          | Conocimientos de políticas                   | 19,20,21,22  |                          |                                     |  |
|  | Nivel de temores a represalias               |              |                          |                                     |  |
|  | Buen trato                                   |              |                          |                                     |  |
|  | Prestigio de la Institución                  |              |                          |                                     |  |

## 2.2. Tipo de Estudio

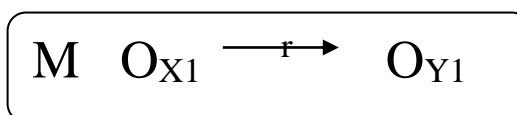
De acuerdo a lo señalado por Carrasco (2005), corresponde a una investigación de tipo básica, descriptiva, en la medida que se pretende describir y analizar sistemáticamente un conjunto de hechos que expliquen el comportamiento de abandono al tratamiento de la TB, aún a riesgo de sus propias vidas. De acuerdo a los tipos de datos a obtener, se enmarca dentro del enfoque cuantitativo.

En ese orden de ideas, Best En: Hernández, Fernández y Baptista (2010) expresa que, *"la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento. Suele implicar algún tipo de comparación y puede intentar descubrir relaciones causa-efecto entre las variables objeto de estudio"*.

## 2.3. Diseño de Investigación

El estudio tiene un diseño no experimental, correlacional porque se limita a establecer relaciones entre las variables sin averiguar niveles de dependencia, de acuerdo al siguiente esquema (Hernández et al, (2010)

Donde:



**M**, Muestra (usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT)

**O<sub>X1</sub>**, Representa la medición de la variable independiente

**O<sub>Y1</sub>**, Representa la medición de la variable dependiente

**r**, Relación entre las dos variables



## **2.4. Población y Muestra**

**2.4.1. Población.** Constituido por 101 trabajadores (usuarios internos) de la Gerencia Administrativa de la SUNAT. De ellos 30 pertenecen a la División de Programación; 32 corresponden a la División de Contrataciones y 39 laboran en la División de Ejecución Contractual.

**2.4.2. Muestra:** El estudio corresponde a la muestra no probabilística, siendo igual a 70 personas. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra”. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni en base a fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas y desde luego, las muestras seleccionadas por decisiones subjetivas tienden a estar sesgadas. Así mismo esta investigación ha cumplido con los criterios de inclusión que según Tinoco y Sáenz son determinados por la pregunta misma de la investigación y enmarca la población seleccionada o población objeto de estudio, estos criterios singularizan a los sujetos que por circunstancias no podrán entrar al estudio; por lo general, estos criterios son globales o generales.

En términos prácticos, todos los criterios de inclusión deben de cumplirse para ser incorporado como participante del estudio.

Por otra parte, los criterios de exclusión indican cual será el subconjunto de población diana definido por los criterios anteriores con la que finalmente se va a trabajar.

## **2.5. Criterios de Selección**

### **2.5.1. Criterios de Inclusión**

- Trabajadores de cualquiera de las tres División que pertenezcan a la Gerencia Administrativa de la SUNAT.
- Trabajadores activos que acepten participar del estudio.
- Trabajadores que tengan más de tres años laborando para la institución.
- Trabajadores que tengan dependencia de la institución (administrativos CAS, profesionales CAS y nombrados CAS)

### **2.5.2. Criterios de Exclusión**

- Trabajadores que no laboren en las tres Divisiones que pertenecen a la Gerencia Administrativa de la SUNAT.
- Trabajadores que se encuentren en periodo de vacaciones.
- Trabajadores que tengan menos de tres años laborando para la institución.
- Trabajadores que no tengan dependencia de la institución (Consultores, auditores y practicantes)

## **2.6. Técnicas de Recolección de Datos**

### **Cuestionario:**

Para la toma de datos de la Satisfacción Laboral se usó un instrumento estandarizado aplicado por Gherman *et al.* (2011), Castillo (2014) y Ministerio de Salud, (2002). El análisis de fiabilidad mediante la prueba alfa de Cronbach reveló una excelente fiabilidad, pues el coeficiente salió 0.992.

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0,992            | 22             |

Para el caso de la medición de la Motivación se obtuvo un valor alto también (0.983), siendo altamente confiable:

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0,983            | 18             |

### **Técnicas de Recolección de Datos.**

La técnica que se utilizó fue la encuesta. Se recogieron los datos directamente de la muestra en forma anónima y confidencial. Creswell (2009) (cit. Hernández et al, 2010) considera la encuesta como un diseño que provee un plan para efectuar una descripción numérica de tendencias, actitudes u opiniones de una población, estudiando a una muestra de ella. Es decir, en la literatura sobre metodología de la investigación, la encuesta ha sido visualizada como una técnica cuantitativa para recabar, mediante preguntas, datos de un grupo seleccionado de personas. En realidad, las encuestas son diseños no experimentales que la mayoría de las veces resultan transversales, aunque si se repiten sistemáticamente desarrollan un formato longitudinal. Su alcance puede ser descriptivo o correlacional-causal (Hernández et al, 2010)

## **2.7 Métodos de Análisis de Datos.**

Los datos obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos, se analizaron de la siguiente manera:

- Tabulación, representación gráfica e interpretación de la encuesta (cuestionarios) mediante estadísticos descriptivos y tablas de distribución de frecuencias.

Para determinar el grado de relación entre las variables en estudio se requirió de una prueba de correlación bivariada Rho Spearman al 95% de confiabilidad. De acuerdo a Montgomery (2005) y Vílchez (2011).

Para el análisis de datos la información se procesó utilizando el programa estadístico PASW v.21, usando también hojas de cálculo del programa Microsoft Excell para la organización y obtención de gráficos y tablas.

### **III. Resultados.**

### 3.1 Describir el nivel de motivación del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015.

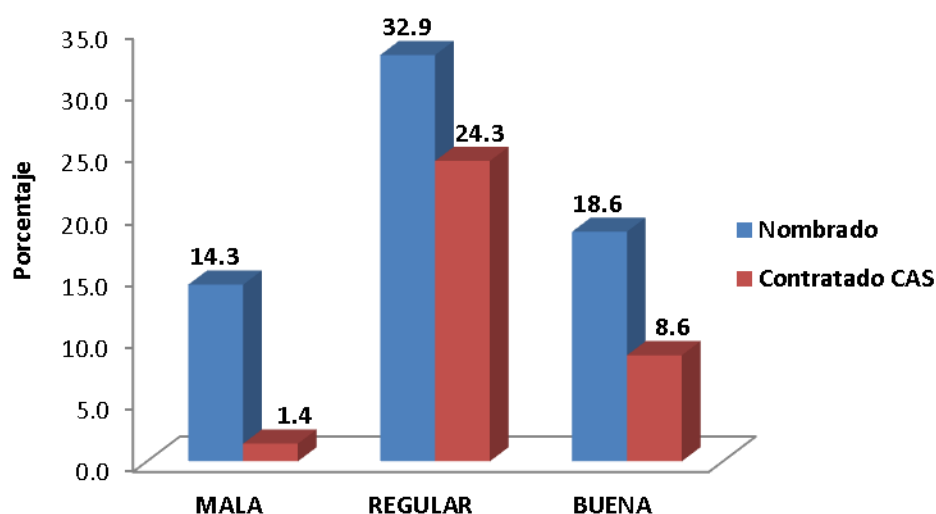
Tabla 1.

*Niveles de motivación de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a su condición laboral. 2015.*

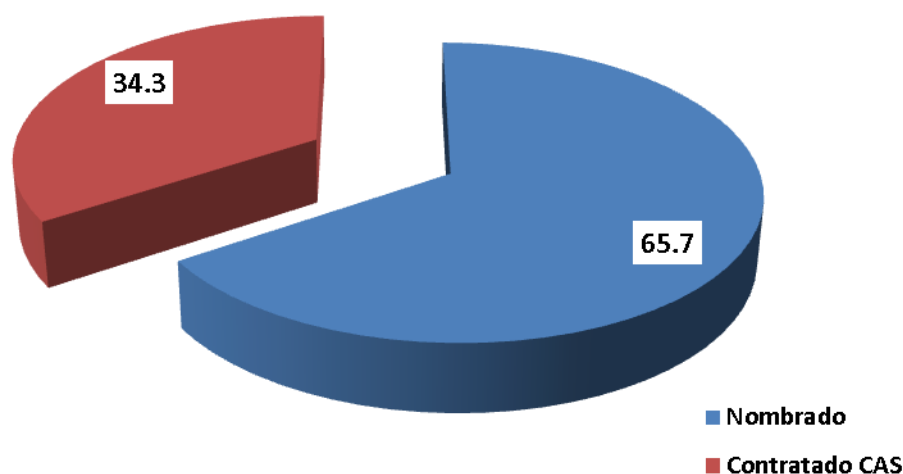
| CONDICION LABORAL | MOTIVACION DEL TRABAJADOR |      |         |      |       |      | TOTAL |       |
|-------------------|---------------------------|------|---------|------|-------|------|-------|-------|
|                   | MALA                      |      | REGULAR |      | BUENA |      |       |       |
|                   | n                         | %    | n       | %    | n     | %    | n     | %     |
| Nombrado          | 10                        | 14,3 | 23      | 32,9 | 13    | 18,6 | 46    | 65,7  |
| Contratado CAS    | 1                         | 1,4  | 17      | 24,3 | 6     | 8,6  | 24    | 34,3  |
| TOTAL             | 11                        | 15,7 | 40      | 57,1 | 19    | 27,1 | 70    | 100,0 |

Fuente: Datos de la investigación.

Se observa que mayoritariamente las respuestas de los encuestados indicaron que la motivación fue Regular (57.1%) seguido por los que indicaron que fue Buena (27.1%). Los nombrados fueron mayoría con 66.7%, de 70 encuestados. Como se aprecia en detalle en las siguientes figuras.



*Figura 1. Distribución de los niveles de motivación de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a su condición laboral. 2015.*



*Figura 2.* Distribución de las proporciones de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a su condición laboral. 2015.

Por otra parte, fue necesario, analizar las respuestas de los mismos encuestados pero esta vez de acuerdo al tiempo que venían laborando en la SUNAT. Los resultados fueron los siguientes:

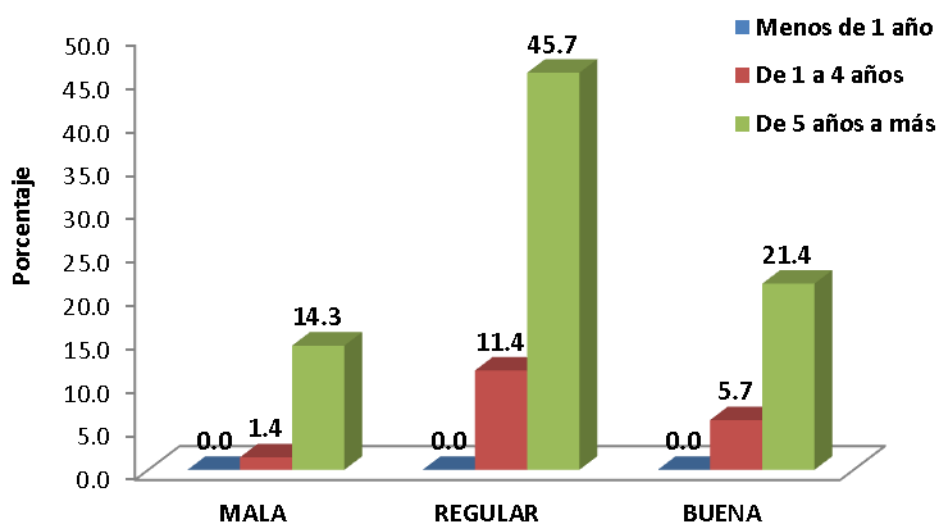
Tabla 2.

*Niveles de motivación de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a tiempo laborando en la SUNAT. 2015.*

| TIEMPO EN<br>SUNAT | MOTIVACION DEL TRABAJADOR |             |           |             |           |             | TOTAL     |            |
|--------------------|---------------------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|------------|
|                    | MALA                      |             | REGULAR   |             | BUENA     |             |           |            |
|                    | n                         | %           | n         | %           | n         | %           | n         | %          |
| Menos de 1<br>año  | 0                         | 0,0         | 0         | 0,0         | 0         | 0,0         | 0         | 0,0        |
| De 1 a 4<br>años   | 1                         | 1,4         | 8         | 11,4        | 4         | 5,7         | 13        | 18,6       |
| De 5 años a<br>más | 10                        | 14,3        | 32        | 45,7        | 15        | 21,4        | 57        | 81,4       |
| <b>TOTAL</b>       | <b>11</b>                 | <b>15,7</b> | <b>40</b> | <b>57,1</b> | <b>19</b> | <b>27,1</b> | <b>70</b> | <b>100</b> |

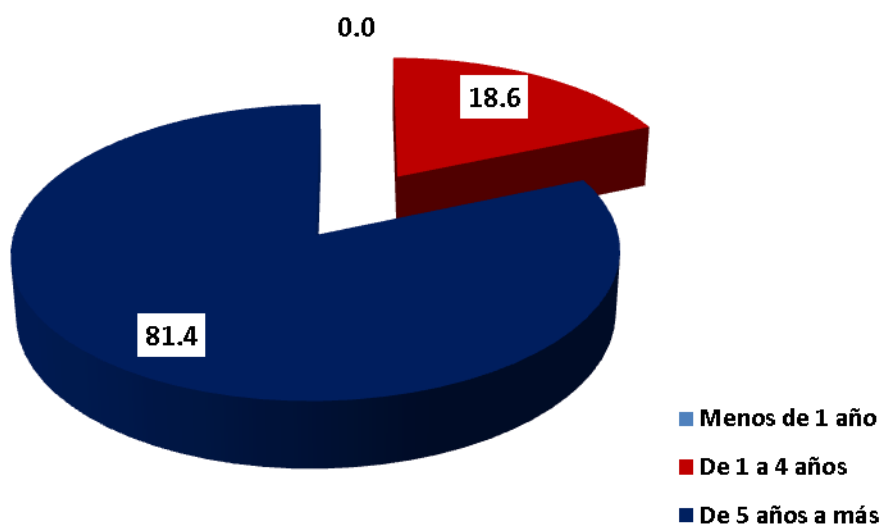
Fuente: Datos de la investigación.

Se observó que mayoritariamente las respuestas de los encuestados indicaron que la motivación fue Regular (57.1%) seguido por los que indicaron que fue Buena (27.1%). Los trabajadores que tenían más de 5 años laborando en la SUNAT fueron mayoría con 81.4%, de 70 encuestados. Fue interesante que ninguno reportó tener menos de 1 año laborando en la SUNAT. Como se aprecia en detalle en las siguientes figuras.



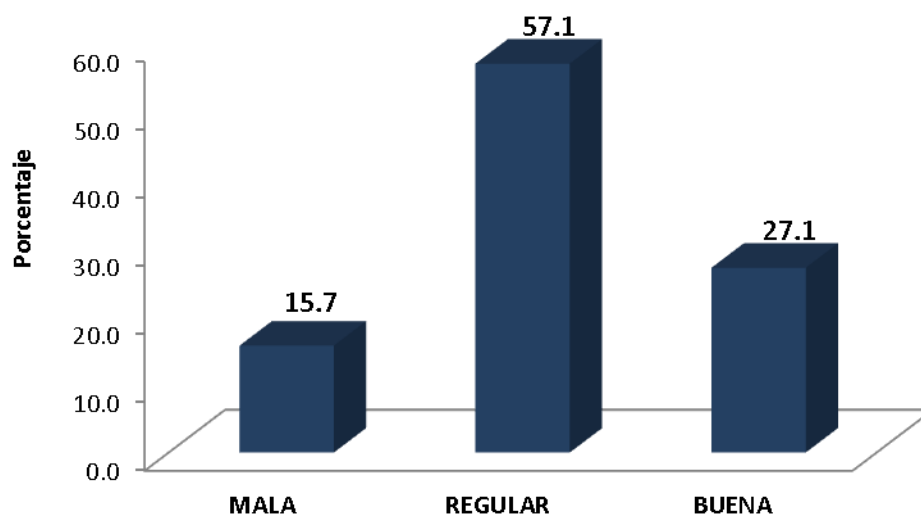
*Figura 3.* Distribución de los niveles de motivación de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a su tiempo laborando en la SUNAT. 2015.





*Figura 4.* Distribución de las proporciones de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a tiempo laborando en la SUNAT. 2015.

Finalmente, la mayoría de encuestados afirmaron que la motivación fue Regular (57.1%), Buena en un 27.1% y Mala en un 15.7%



*Figura 5.* Distribución de las proporciones de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a los niveles de la motivación. 2015.

### 3.2 Describir el nivel de satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015.

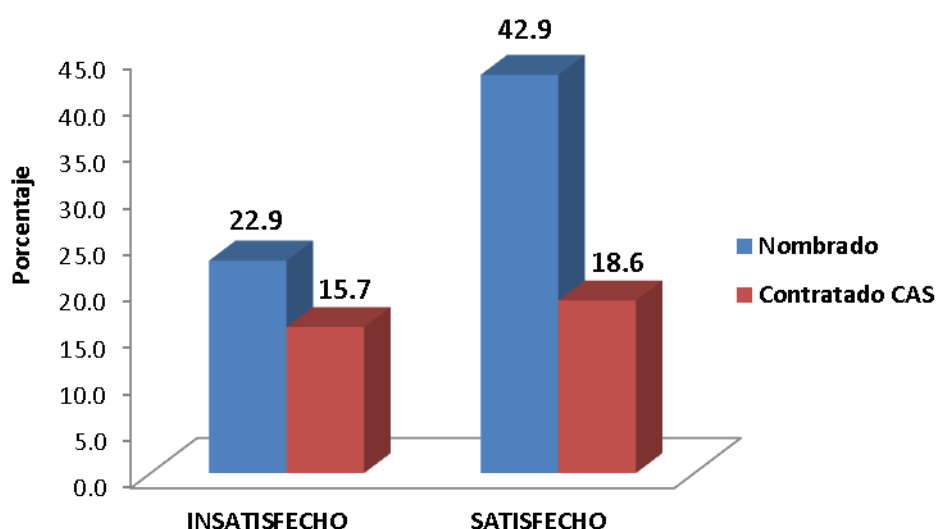
Tabla 3.

*Niveles de satisfacción de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a su condición laboral. 2015.*

| CONDICION LABORAL | SATISFACCION |      |            |      | TOTAL |       |
|-------------------|--------------|------|------------|------|-------|-------|
|                   | INSATISFECHO |      | SATISFECHO |      |       |       |
|                   | n            | %    | n          | %    | n     | %     |
| Nombrado          | 16           | 22,9 | 30         | 42,9 | 46    | 65,7  |
| Contratado CAS    | 11           | 15,7 | 13         | 18,6 | 24    | 34,3  |
| TOTAL             | 27           | 38,6 | 43         | 61,4 | 70    | 100,0 |

Fuente: Datos de la investigación.

Se observa que mayoritariamente las respuestas de los encuestados indicaron que los niveles fueron de Satisfecho (61.4%), siendo mayor en los nombrados (42.9%) e insatisfecho en un 38.6%, de los cuales el 22.9% fueron nombrados. Como se aprecia en detalle en las siguientes figuras.



*Figura 6. Distribución de los niveles de satisfacción de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a su condición laboral. 2015.*

De la misma forma, fue necesario, analizar las respuestas de los mismos encuestados pero esta vez de acuerdo al tiempo que venían laborando en la SUNAT. Los resultados fueron los siguientes:

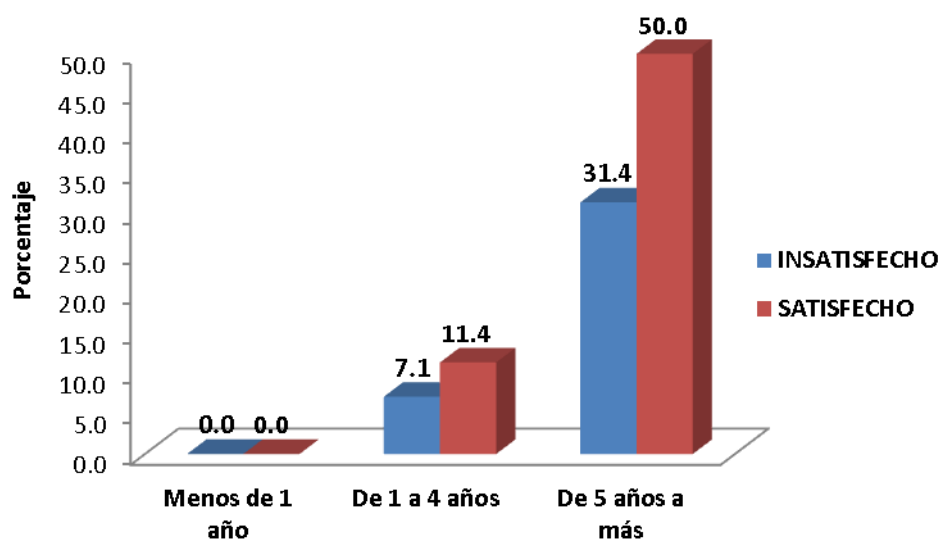
Tabla 4.

*Niveles de satisfacción de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a tiempo laborando en la SUNAT. 2015.*

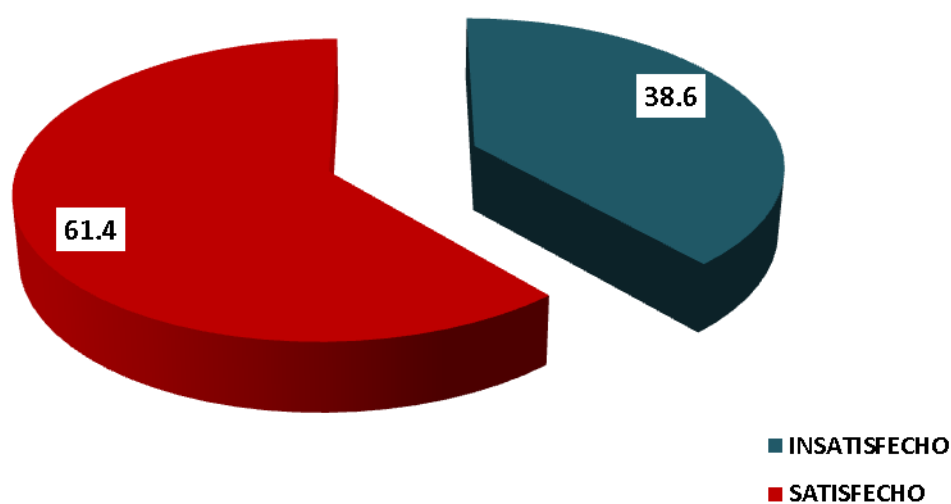
| TIEMPO EN<br>SUNAT | SATISFACCION |             |            |             | TOTAL     |              |
|--------------------|--------------|-------------|------------|-------------|-----------|--------------|
|                    | INSATISFECHO |             | SATISFECHO |             |           |              |
|                    | n            | %           | n          | %           | n         | %            |
| Menos de 1<br>año  | 0            | 0,0         | 0          | 0,0         | 0         | 0,0          |
| De 1 a 4 años      | 5            | 7,1         | 8          | 11,4        | 13        | 18,6         |
| De 5 años a<br>más | 22           | 31,4        | 35         | 50,0        | 57        | 81,4         |
| <b>TOTAL</b>       | <b>27</b>    | <b>38,6</b> | <b>43</b>  | <b>61,4</b> | <b>70</b> | <b>100,0</b> |

Fuente: Datos de la investigación.

Se observó que mayoritariamente las respuestas de los encuestados indicaron que los niveles de satisfacción fueron de 61.4% e insatisfacción en un 38.6%. Los trabajadores que tenían más de 5 años laborando en la SUNAT fueron mayoría con 81.4%, de 70 encuestados. Fue interesante que ninguno reportara tener menos de 1 año laborando en la SUNAT. Como se aprecia en detalle en las siguientes figuras.



*Figura 7.* Distribución de los niveles de satisfacción de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a su tiempo laborando en la SUNAT. 2015.



*Figura 8.* Distribución de las proporciones de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a los niveles de satisfacción en la SUNAT. 2015.

### 3.3 Determinar la relación entre la retribución y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015.

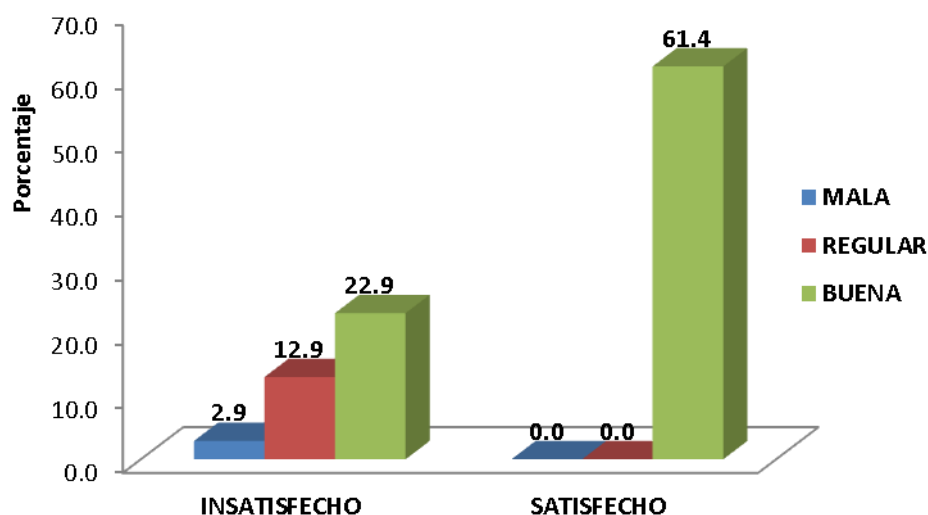
Tabla 5.

*Niveles de satisfacción de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a la dimensión Retribución. SUNAT. 2015.*

| RETRIBUCION  | INSATISFECHO |             | SATISFECHO |             | TOTAL     |              |
|--------------|--------------|-------------|------------|-------------|-----------|--------------|
|              | n            | %           | n          | %           | n         | %            |
| MALA         | 2            | 2,9         | 0          | 0,0         | 2         | 2,9          |
| REGULAR      | 9            | 12,9        | 0          | 0,0         | 9         | 12,9         |
| BUENA        | 16           | 22,9        | 43         | 61,4        | 59        | 84,3         |
| <b>TOTAL</b> | <b>27</b>    | <b>38,6</b> | <b>43</b>  | <b>61,4</b> | <b>70</b> | <b>100,0</b> |

Fuente: Datos de la investigación.

Se observó que mayoritariamente las respuestas de los encuestados indicaron que los niveles de satisfacción fueron de 61.4% e insatisfacción en un 38.6%. Sin embargo las intersecciones con los niveles de la dimensión Retribución se dieron mayoritariamente en el nivel Bueno con 43 personas (61.4%), mientras que en los insatisfechos se dio a nivel de las tres categorías, siendo mayoritaria la 'Buena' con 22.9% Para mayor detalle se tiene la siguiente figura:



*Figura 9. Niveles de satisfacción de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a la dimensión Retribución. SUNAT. 2015.*

Previamente a la prueba de correlación se plantearon las hipótesis de contraste, siendo las siguientes:

- H<sub>0</sub>: No hay relación entre la retribución y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT.
- H<sub>1</sub>: Hay relación entre la retribución y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT.

Tabla 6.

*Prueba de correlación de Rho Spearman para evaluar la relación entre la retribución y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT. 2015.*

| Rho de Spearman |                             | SATISFACCION |
|-----------------|-----------------------------|--------------|
| RETRIBUCION     | Coefficiente de correlación | 0,544**      |
|                 | Sig. (bilateral)            | 0,000        |
|                 | N                           | 70           |

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observó que el p-valor fue  $0.000 < 0.05$ , por lo que hay evidencia para rechazar la hipótesis nula afirmando que Hay relación entre la retribución y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT. De acuerdo al coeficiente de correlación (0.544) y a la tabla 5, se deduce que a mayor retribución, entonces mayor satisfacción del trabajador de la gerencia administrativa de la SUNAT.

### 3.4 Determinar la relación entre el esfuerzo personal y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015.

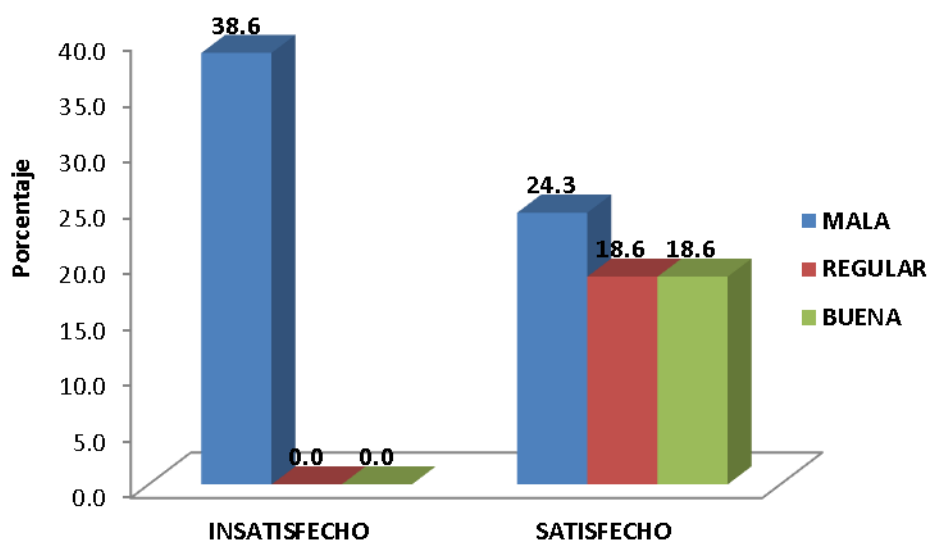
Tabla 7.

*Niveles de satisfacción de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a la dimensión esfuerzo personal. SUNAT. 2015.*

| ESFUERZO PERSONAL | INSATISFECHO |             | SATISFECHO |             | TOTAL     |              |
|-------------------|--------------|-------------|------------|-------------|-----------|--------------|
|                   | n            | %           | n          | %           | n         | %            |
| MALA              | 27           | 38,6        | 17         | 24,3        | 44        | 62,9         |
| REGULAR           | 0            | 0,0         | 13         | 18,6        | 13        | 18,6         |
| BUENA             | 0            | 0,0         | 13         | 18,6        | 13        | 18,6         |
| <b>TOTAL</b>      | <b>27</b>    | <b>38,6</b> | <b>43</b>  | <b>61,4</b> | <b>70</b> | <b>100,0</b> |

Fuente: Datos de la investigación.

Se observó que las respuestas de los encuestados indicaron que los niveles de satisfacción fueron de 61.4% e insatisfacción en un 38.6%. Sin embargo las intersecciones con los niveles de la dimensión Esfuerzo personal se dieron mayoritariamente en el nivel Malo con 17 personas (24.3%), siendo similar que en los insatisfechos con 38.6% Para mayor detalle se tiene la siguiente figura:



*Figura 10. Niveles de satisfacción de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a la dimensión esfuerzo personal. SUNAT. 2015.*

Previamente a la prueba de correlación se plantearon las hipótesis de contraste, siendo las siguientes:

- H<sub>0</sub>: No hay relación entre el esfuerzo personal y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT.
- H<sub>1</sub>: Hay relación entre el esfuerzo personal y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT.

Tabla 8.

*Prueba de correlación de Rho Spearman para evaluar la relación entre el esfuerzo personal y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT. 2015.*

| Rho de Spearman      |                             | SATISFACCION |
|----------------------|-----------------------------|--------------|
| ESFUERZO<br>PERSONAL | Coefficiente de correlación | 0,593**      |
|                      | Sig. (bilateral)            | 0,000        |
|                      | N                           | 70           |

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observó que el p-valor fue  $0.000 < 0.05$ , por lo que hay evidencia para rechazar la hipótesis nula afirmando que Hay relación entre el esfuerzo personal y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT. De acuerdo al coeficiente de correlación (0.593) y a la tabla 7, se deduce que a mayor esfuerzo personal, entonces mayor satisfacción del trabajador de la gerencia administrativa de la SUNAT, situación interesante para la discusión de los resultados.



### 3.5 Determinar la relación entre la evaluación del trabajo y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015

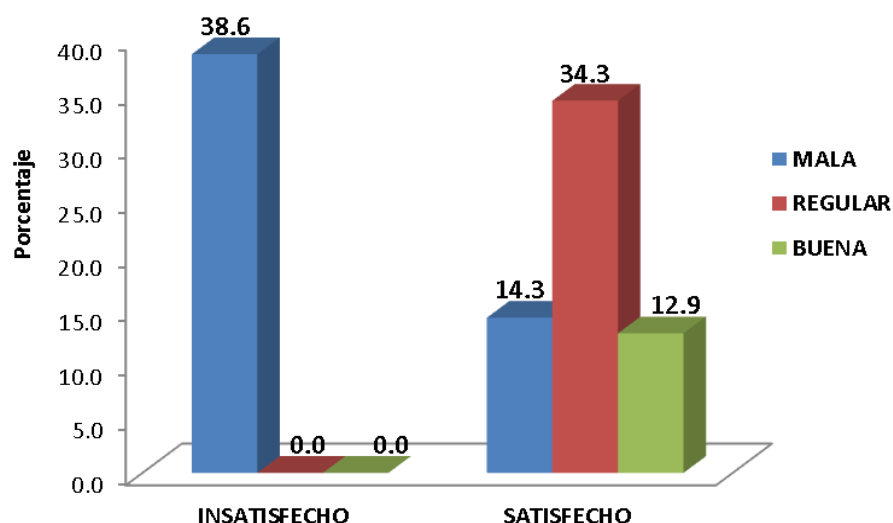
Tabla 9.

*Niveles de satisfacción de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a la dimensión evaluación del trabajo. SUNAT. 2015.*

| EVALUACION<br>DEL<br>TRABAJO | INSATISFECHO |             | SATISFECHO |             | TOTAL     |              |
|------------------------------|--------------|-------------|------------|-------------|-----------|--------------|
|                              | n            | %           | n          | %           | n         | %            |
| MALA                         | 27           | 38,6        | 10         | 14,3        | 37        | 52,9         |
| REGULAR                      | 0            | 0,0         | 24         | 34,3        | 24        | 34,3         |
| BUENA                        | 0            | 0,0         | 9          | 12,9        | 9         | 12,9         |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>27</b>    | <b>38,6</b> | <b>43</b>  | <b>61,4</b> | <b>70</b> | <b>100,0</b> |

Fuente: Datos de la investigación.

Se notó que las respuestas de los encuestados indicaron que los niveles de satisfacción fueron de 61.4% e insatisfacción en un 38.6%. Las intersecciones con los niveles de la dimensión Evaluación del trabajo se dieron mayoritariamente en el nivel Regular con 24 personas (34.3%). En los insatisfechos fue con la categoría Mala con 38.6% Para mayor detalle se tiene la siguiente figura:



*Figura 11. Niveles de satisfacción de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a la dimensión Evaluación del trabajo. SUNAT. 2015.*

Previamente a la prueba de correlación se plantearon las hipótesis de contraste, siendo las siguientes:

- H<sub>0</sub>: No hay relación entre la evaluación del trabajo y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT.
- H<sub>1</sub>: Hay relación entre la evaluación del trabajo y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT.

Tabla 10.

*Prueba de correlación de Rho Spearman para evaluar la relación entre la evaluación del trabajo y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT. 2015.*

| Rho de Spearman              |                            | SATISFACCION |
|------------------------------|----------------------------|--------------|
| EVALUACION<br>DEL<br>TRABAJO | Coeficiente de correlación | 0,719**      |
|                              | Sig. (bilateral)           | 0,000        |
|                              | N                          | 70           |

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se vio que el p-valor fue  $0.000 < 0.05$ , por lo que hay evidencia para rechazar la hipótesis nula afirmando que Hay relación entre la evaluación del trabajo y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT. El coeficiente de correlación (0.719) indicó una relación positiva alta. Esto junto a la tabla 9, permiten deducir que a mayor evaluación del trabajo, entonces mayor satisfacción del trabajador de la gerencia administrativa de la SUNAT.

### 3.6 Establecer la relación entre la motivación y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015.

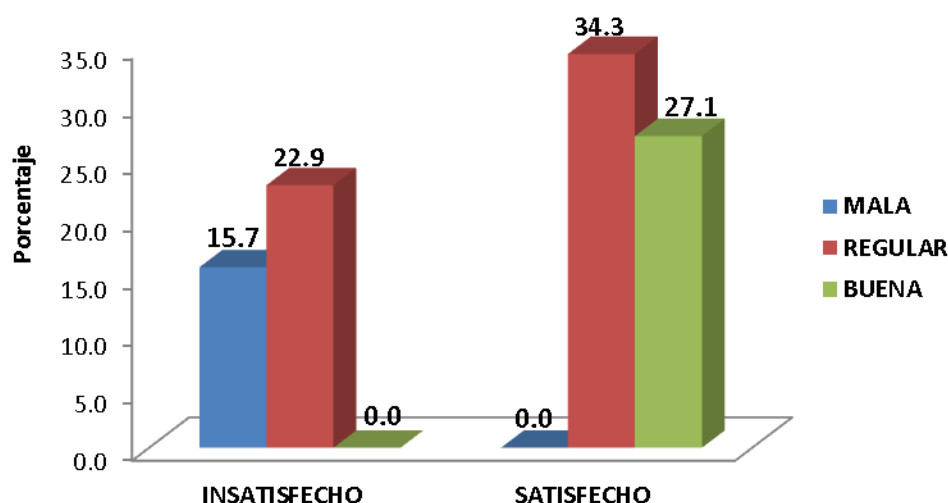
Tabla 11.

*Niveles de satisfacción de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a la Motivación. SUNAT. 2015.*

| MOTIVACION<br>DEL<br>TRABAJADOR | INSATISFECHO |             | SATISFECHO |             | TOTAL     |              |
|---------------------------------|--------------|-------------|------------|-------------|-----------|--------------|
|                                 | n            | %           | n          | %           | n         | %            |
| MALA                            | 11           | 15,7        | 0          | 0,0         | 11        | 15,7         |
| REGULAR                         | 16           | 22,9        | 24         | 34,3        | 40        | 57,1         |
| BUENA                           | 0            | 0,0         | 19         | 27,1        | 19        | 27,1         |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>27</b>    | <b>38,6</b> | <b>43</b>  | <b>61,4</b> | <b>70</b> | <b>100,0</b> |

Fuente: Datos de la investigación.

Se hizo notorio que las respuestas de los encuestados indicaron que los niveles de satisfacción fueron de 61.4% e insatisfacción en un 38.6%. Las intersecciones con los niveles de la variable Motivación se dieron mayoritariamente en el nivel Regular con 24 personas (34.3%). En los insatisfechos también fue en la misma categoría con 22.9% Para mayor detalle se tiene la siguiente figura:



*Figura 12. Niveles de satisfacción de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT de acuerdo a la Motivación. SUNAT. 2015.*

Previamente a la prueba de correlación se plantearon las hipótesis de contraste, siendo las siguientes:

- H<sub>0</sub>: No hay relación entre la Motivación y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT.
- H<sub>1</sub>: Hay relación entre la Motivación y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT.

Tabla 12.

*Prueba de correlación de Rho Spearman para evaluar la relación entre la Motivación y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT. 2015.*

| Rho de Spearman |                            | SATISFACCION |
|-----------------|----------------------------|--------------|
| MOTIVACION      | Coeficiente de correlación | 0,635**      |
| DEL             | Sig. (bilateral)           | 0,000        |
| TRABAJADOR      | N                          | 70           |

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se notó que el p-valor fue  $0.000 < 0.05$ , por lo que hay evidencia para rechazar la hipótesis nula afirmando que Hay relación entre la Motivación y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT. El coeficiente de correlación (0.635) indicó una relación positiva moderada. Esto junto a la tabla 11, permiten deducir que a mayor Motivación, entonces mayor satisfacción del trabajador de la gerencia administrativa de la SUNAT.

## **IV. Discusión**

La información recopilada por la investigadora de los usuarios internos de la gerencia administrativa de la SUNAT recobra relevancia en la medida, que nos permite entender las dinámicas interpersonales y laborales que existe en una institución pública que recauda los impuestos de toda la nación, administrándola para el desarrollo del propio país. Ahora bien, el mérito de la investigación está en el hecho que la autora hace un análisis exhaustivo sobre la relación de la Motivación y Satisfacción laboral en la gerencia Administrativa de la SUNAT.

Los resultados que se han logrado obtener, aplicando un instrumento elaborado de acuerdo a los estándares de estudios aplicados por Castillo Dávila (2014), Gherman *et al.* (2011) y el Ministerio de Salud (2002). De modo que, se muestra el resultado del análisis de datos en el capítulo anterior, de los datos obtenidos por medio de la aplicación de dos cuestionarios estructurados y validados por expertos. Desde esta lógica, los resultados fueron resumidos y organizados de acuerdo a las teorías de los factores descritos por Herzberg entre otros autores.

En un inicio se tenía previsto aplicar la encuesta de las dos variables, Motivación y Satisfacción laboral a un total de 101 trabajadores, de los cuales el 31% no se logró realizar por diversas circunstancias (vacaciones, comisiones, equipos técnico de capacitación, etc.). En efecto, se realizaron un total de 70 encuestas durante la fase de recopilación de datos; determinándose en usuarios internos correspondiente a nombrados y a contratados CAS de la Gerencia Administrativa de la SUNAT.

Con respecto a la variable dependiente: Motivación. Se observó que mayoritariamente las respuestas de los encuestados indicaron que la motivación fue regular 57.1% seguido por los que indicaron que fue buena 27.1% (Véase figura 1). Lo interesante fue que ninguno reportó tener menos de un año laborando en la SUNAT; es decir hay evidencias que ese personal que labora en dicha entidad a lo largo de los años se encuentra motivada. Sin embargo, este hallazgo se concatena con la propuesta teórica que da sustento a este tipo de motivación señalando que es

de mayor calidad y eleva la satisfacción de los usuarios internos, además de permitir que se realice una tarea disfrutando de ella por sí misma y no por reguladores externos (Baard, 2002). En este sentido, López (2005) enfatiza que la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

En cuanto a la variable independiente: Satisfacción Laboral. Se observó que mayoritariamente las respuestas de los encuestados indicaron que los niveles de satisfacción fueron 61.4% e insatisfacción en un 38.6%. Los trabajadores que tenían más de 5 años laborando en la SUNAT fueron mayoría con 81.4%, de 70 encuestados. De este resultado se tiene que el grueso de los trabajadores viene laborando en esta institución pública más de cinco años, y en efecto se evidencia que se sienten satisfechas con el trabajo que hacen a diario en sus respectivos puestos. Este resultado es positivo, pues demuestra, en general, que la satisfacción que tienen los usuarios internos con respecto al trabajo es un elemento resaltante, a pesar que un 38.6% no se encuentra satisfecha. Sin embargo, lo interesante en este hallazgo se evidencia que cada día los usuarios internos tienen motivaciones para seguir trabajando dentro de la Gerencia Administrativa de la SUNAT. A propósito de ello, Maslow y Herzberg, dos teóricos de la psicología social reafirman que la satisfacción laboral de los trabajadores está en relación estrecha con las tres necesidades humanas: a) materiales: aquellas que satisfacen al sujeto a través de la interacción de los sentidos con el mundo físico que lo rodea. Se relacionan con la posesión de cosas o la posibilidad de establecer relaciones sensibles con las mismas; la satisfacción de estas necesidades está ligadas a la sensación de placer; b) de conocimiento, son aquellas ligadas a las capacidades que las personas tiene de hacer cosas o conseguir lo que se quiere; c) efectivas son aquellas ligadas al logro de las relaciones adecuadas con otras personas. En este sentido, existen factores comunes y determinantes que estructuran el comportamiento individual de la persona, y desde luego no se puede desligar las motivaciones intrínseca y extrínseca del bienestar psicobiológico de los individuos.

Sin embargo, es de considerar que el porcentaje de insatisfacción es relativamente representativo, puesto que concentra buena parte de los usuarios internos de la gerencia administrativa de la SUNAT. Por tanto, no siempre en una institución pública los usuarios internos pueden sentirse satisfechos con su trabajo, en parte lo convierten en una rutina para lograr objetivos personales, principalmente salariales. No obstante, lo planteado por Locke va de la mano con este punto álgido: la satisfacción laboral es producto de la **discrepancia** entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que realmente obtiene.

Después de haber identificado las dos variables: Motivación y Satisfacción Laboral, se analiza la repercusión de los cuatro ejes temáticos:

La relación que existe entre Retribución y la Satisfacción laboral

La relación que existe entre el Esfuerzo personal y la Satisfacción Laboral

La relación entre evaluación del trabajo y la Satisfacción Laboral

La relación entre motivación y la satisfacción laboral.

De acuerdo a los resultados de la investigación se obtiene hallazgos que han permitido medir el nivel de retribución, esfuerzo, evaluación y motivación con relación a la satisfacción laboral:

En principio, la relación entre retribución y satisfacción laboral en referencia a los resultados es correlativa, donde se deduce que a mayor retribución, entonces mayor es la satisfacción del trabajador de la gerencia administrativa de la SUNAT (ver tabla 5). Ciertamente en la gerencia se demuestra que al haber estímulo definitivamente se da la respuesta, en cualquier condición que se encuentre el trabajador. Al respecto guarda relación con la teoría de McClelland (Citado en Robbins y Judge, 2009); la retribución se concatena con tres funciones: a) la del logro; en la medida que se busca reconocimiento personal; b) la del poder; en la medida que la influencia es a través del trabajo repercutiendo en la adquisición de intereses personales; c) de afiliación, a través del deseo de mantener relaciones interpersonales afectivas.



Por otro lado, se ha evidenciado que los usuarios internos se esfuerzan en el trabajo, a pesar que exista un clima laboral que no se asocia en los términos adecuados de retribución o reconocimiento personal. Se trata, de manifestar que todo esfuerzo tiene una recompensa, y por ende la motivación a sobresalir en el trabajo cotidiano crea satisfacción personal. En este sentido, es oportuno evidenciar las relaciones de los jefes administrativos para crear una agradable atmosfera laboral, no solo en el campo personal, sino también en la formación humana. El crear relaciones sociales y nexos filiales entre los directivos y los trabajadores en sí, repercute en la organización; de manera que al crearse este tipo de “identidad de pertenencia” manifestada con el lema: *“soy de la SUNAT, yo trabajo en la SUNAT”* adquiere significado de pertenencia. Por tanto, el esfuerzo de cada uno de los usuarios internos es la sumatoria que le da identidad social a una institución, que de por sí representa la entidad que recauda los impuestos, adversidad socioeconómica.

En cuanto a la relación entre la evaluación del trabajo y la satisfacción laboral, se deduce que a mayor evaluación del trabajo, entonces mayor es la satisfacción del trabajador de la gerencia administrativa de la SUNAT. La continua evaluación laboral, hoy en día está en boga, tan es así que las universidades han puesto su mirada en la evaluaciones pedagógicas de competencias laborales para entidades estatales. Desde luego, los cursos de coaching entre otros tratan de medir y retroalimentar experiencias a través de la ejercicios reflexivos de autoayuda. De acuerdo al nuevo enfoque evaluativo, estos ejercicios, muchas veces de expresión corporal son de ayuda en los sujetos que de alguna manera se ven inmersos en trabajos a presión y sobreesfuerzo laboral. Entretanto, viendo la carga laboral y el constante agotamiento físico y mental, el Instituto Peruano de Deporte, viene promoviendo actividades física en los centros laborales en cortos periodos (10 minutos), la llamada “Pausa Activa”, siendo uno de los paliativos para hacer una pausa en el trabajo, a fin de rendir después el máximo esfuerzo en las horas de trabajo.

Otro de los ejes temáticos relevantes de la investigación tiene que ver con la relación de la motivación y la satisfacción laboral. De algún modo se evidencia que

existe la correlación entre otra variable. Un hallazgo positivo, puesto que se ha comprobado a través de los actores participantes que han colaborado con la encuesta (ver tabla 11), que la motivación comprende el motor o impulsor para lograr la satisfacción laboral. En efecto, al estar en buenas condiciones el usuario interno, mayor será su producción y por ende su satisfacción.

En consecuencia, los efectos de la salud, son mayores cuando se evidencia que en los centros laborales repercute más los factores desfavorables, se produce una ruptura de orden psicobiológico, causando cefaleas, problemas de salud mental, cardiopatías y accidentes vasculares cerebrales entre otras. No obstante, es interesante la respuesta del entorno social. En esta lógica, aseveran Fernández y Paravic (2003) cuando demuestran que la satisfacción laboral constituye un buen predictor de longevidad, de adhesión a la institución, mejora la vida no solo dentro del centro laboral, sino también influye en el entorno familiar y social.

Por último, si bien en la presente investigación, no se consideró el desempeño como una variable de estudio, sería conveniente tomarla en cuenta para futuras investigaciones pues, existen diversos reportes que ponen en evidencia la relación ambiente organizacional, motivación, satisfacción laboral y rendimiento laboral (Salgado et al., 1996; Quintero et al., 2008). Las organizaciones deberían tener en cuenta la relevancia de las variables estudiadas que, asociadas al desempeño podría favorecer el óptimo cumplimiento de los objetivos institucionales. En futuros estudios, derivados de la presente investigación, diversas estrategias pueden proponerse a fin de mejorar el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones.

## **V. Conclusiones**

**Primera:** El 57.1% de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT afirmaron que la motivación fue Regular, el 27.1% indicaron que fue Buena y el 15.7% afirmaron que fue Mala.

**Segunda:** El 61.4% de los trabajadores de la gerencia administrativa de la SUNAT afirmaron sentirse satisfechos; el 38.5% indicaron estar insatisfechos.

**Tercera:** Se determinó relación entre la retribución y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT ( $r=0.544$ ;  $p\text{-valor}=0.000<0.05$ ). A mayor retribución, entonces mayor satisfacción del trabajador.

**Cuarta:** Se determinó relación entre el esfuerzo personal y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT ( $r=0.593$ ;  $p\text{-valor}=0.000<0.05$ ). A mayor esfuerzo personal, entonces mayor satisfacción del trabajador.

**Quinta:** Se determinó relación entre la evaluación del trabajo y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT ( $r=0.719$ ;  $p\text{-valor}=0.000<0.05$ ). A mayor evaluación del trabajo, entonces mayor satisfacción del trabajador.

**Sexta:** Se determinó relación entre la Motivación y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT ( $r=0.635$ ;  $p\text{-valor}=0.000<0.05$ ). A mayor Motivación, entonces mayor Satisfacción del trabajador.

## **VI. Recomendaciones.**

- Primera:** A los directivos y jefes de la SUNAT reforzar los aspectos sobre la evaluación del trabajo de los trabajadores de gerencia administrativa de la SUNAT, implementando un sistema de capacitación en mecanismos y estrategias que permitan mejorar el sistema de evaluación en la mística de mejora continua.
- Segunda:** Al área de recursos humanos se recomienda: ensayar propuestas sobre nuevas metodologías de medición de variables relacionadas con la motivación y la evaluación del personal, las mismas que deberán estar dotadas de mayores mecanismos de confidencialidad y reserva de la información que es entregada por cada trabajador de esta misma población, así como también enfocar el tema de satisfacción laboral como una variable interviniente más que de contraste directo, pudiendo realizar estudios sobre la satisfacción de la evaluación sobre el desempeño laboral o sobre niveles de estrés y productividad laboral en esta misma institución, pudiendo extender esta forma de medición a instituciones similares por analogía.
- Tercera:** Dentro del nuevo programa de línea de carrera que viene implementando SUNAT, se debería poner especial énfasis en identificar talentos con el perfil requerido para cada puesto de trabajo, con la finalidad de lograr un alto rendimiento y resultados satisfactorios tanto para el personal como para la institución. El saber que hay una permanente proyección profesional genera en el personal satisfacción y motivación
- Cuarto:** Establecer dentro de la Gerencia Administrativa un mecanismo de comunicación clara y transparente entre la jefatura y el personal que lo conforma de tal manera que se logre una retroalimentación o feed back en el equipo, logrando de esta manera equipos altamente competitivos. El logro de un jefe es que su personal se convierta en líderes en potencia.

## **VII. Referencias**

- Aguilar, N; Magaña D; y Surdez, L. (2010) *Importancia de la Satisfacción Laboral*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.
- Atalaya, M. (1999) Satisfacción Laboral y Productividad. UNMSM, *Rev. Psicología*. 3(5): 46-56
- Baard, P (2002) *Intrinsic Need Satisfaction in Organizations: A motivational Basis of Success in For Profit and not for Profit Settings*. En *Handbook of Self Determination Research* 225-227. New York: University of Rochester Press.
- Bedoya, E. (2003) *La Nueva Gestión de Personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. (Tesis de Maestría en administración). UNMSM, Lima.
- Castells, M (1996) La era de la información: economía, sociedad y cultura. *Cultura Social*. 1. XXI, 23 - 43.
- Castillo, A (2014) *Clima, Motivación Intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos*. (Tesis para obtener el título en psicología). PUCP. Lima
- Chang, C; Chen, S; y Lan, Y. (2012) Motivating medical information system performance by system quality, service quality, and job satisfaction for evidence-based practice. *BMC Medical Informatics and Decision Making* 12 (135):1-12
- Chiang, M y Ojeda, J. (2013) Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración* 58 (2): 39-60
- Chiavenato, I (2009) *Administración de Recursos Humanos*. (5ta ed.). México: Mc Graw Hill. <https://html2-f.scribdassets.com/3ukm1tnmv48452p/images/2-bc88350339.jpg>



Decreto Legislativo N° 1057, (2007) *Ley del régimen especial de Contratación Administrativa de Servicios*.

Fernández, B y Paravic, T. (2003) Nivel de Satisfacción Laboral en enfermeras de hospitales públicos y privados de la provincia de concepción, Chile. *Ciencia y Enfermería* 9 (2): 57-66.

Gherman, T; Iturbe, J; y Osorio, D (2011) *La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio*. (Tesis de maestría en Administración Estratégica de Empresas). PUCP, Lima.

Gómez-Cardona, J; Becerra-de Anda, M; Beltran, J (2010) Satisfacción laboral del personal de enfermería del área administrativa. *Rev. Enferm Inst Mex Seguro Soc*, 20 (1): 5-9

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, J. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta ed.). México: Mc Graw Hill.

INEI (2014) Perú, *Encuesta Demográfica y de Salud Familiar – ENDES*. Lima. <http://ipe.org.pe/documentos/encuesta-demografica-y-de-salud-familiar-endes-2014>

Ley N° 30057 SERVIR, *Ley del Servicio Civil*.

Locke, E (1976). *De nature and causes of job satisfaction*. In Dunnette, M. *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand-Mc Nally College, p. 1297-1349. Chicago. EE.UU

López, J. (2005). *La motivación laboral en la modernidad*. (3era ed.). Bogotá: Ateneo.

Ministerio de Salud, (2002) *Encuesta de Satisfacción del Personal de Salud*. MINSA, Lima

Montgomery, D. (2005). *Diseños experimentales*. (4ta ed.). México: McGraw Hill Interamericana

- Organización Internacional del Trabajo – OIT. (2013) *Informe Sobre el Trabajo en el Mundo*. <http://www.ilo.org/global/research/global-reports/world-of-work/2013/lang--es/index.htm>
- Pin, J. R. y Susaeta, L. (2003). *Motivación del directivo en el sector financiero español: Análisis comparativo de la banca privada y pública. Un estudio empírico*. IESE- IRCO, 507. España. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/4803121\\_Motivacion\\_del\\_directivo\\_en\\_el\\_sector\\_financiero\\_espanol\\_Analisis\\_comparativo\\_de\\_la\\_banca\\_privada\\_y\\_publica\\_Un\\_estudio\\_empirico](https://www.researchgate.net/publication/4803121_Motivacion_del_directivo_en_el_sector_financiero_espanol_Analisis_comparativo_de_la_banca_privada_y_publica_Un_estudio_empirico)
- Quintero, N., Africado, N. Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista Negotium*, 9, 33-51. <http://www.revistas.luz.edu.ve/index.php/nego/article/viewFile/3048/2939>
- Ramírez, R.; Abreu J; Badii, M (2008) La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Interna J of Good Conscience* 3(1): 143-185. ISSN 1879-557X
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid, España. Editorial McGraw-Hill.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson,
- Robinnns, S y Judge, T (2009) *Comportamiento Organizacional*. (23a ed.). México: Pearson.
- Salgado, J., Remeseiro, C. y Iglesias, M (1996). Clima organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), 329-335. Recuperado de <http://156.35.33.98/reunido/index.php/PST/article/view/7370/7234>
- Vílchez, R. (2011). *Estadística inferencial para investigadores en ciencias sociales y salud*. Lima, Peru: Carvil S. A. Edits

## **Anexos**

| Anexo 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA  |   |  |   |   |                   |   |                              |
|--|---|--|---|---|-------------------|---|------------------------------|
| TÍTULO: MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS USUARIOS INTERNOS DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, LIMA 2015. |   |  |   |   |                   |   |                              |
| PROBLEMA   | OBJETIVOS   | HIPÓTESIS  | VARIABLES E INDICADORES                             |   |                   |   |                              |
| <b>Problema General</b><br>¿Qué relación existe entre la motivación y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015?                | <b>Objetivo General</b><br><br>Establecer la relación entre la motivación y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015. | <b>Hipótesis General</b><br><br>La Motivación se relaciona con la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015.             | <b>Variable Dependiente: MOTIVACIÓN</b>             |   |                   |   |                              |
|  |   |  | <b>Dimensio nes</b>                                 | <b>Indicadores</b>  | <b>Ítems</b>      | <b>Escala</b>                             | <b>Rangos</b>                |
|  |   |  | Motivación  | Motivación personal<br>Superación personal<br>Desempeño de labores<br>Horario flexible<br>Logros, metas y expectativas económicas | 1,2,3, 4,5        | Totalment e de acuerdo                    | <b>Buena, Regular , Mala</b> |
|  |   |  | Retribució n  | Retribución laboral<br>Competencia laboral<br>Critica por el entorno laboral<br>Aprobación y reconocimiento                       | 6,7,8, 9          | Mayormen te de acuerdo<br><br>Indiferente |                              |
|  |   |  | Esfuerzo Personal                                   | Esfuerzo y ambiente laboral<br>Poco esfuerzo<br>Sensación de explotación<br>Sentido de trabajo                                    | 10,11 ,12,1 3     | Pocas veces de acuerdo                    |                              |
|  |   |  | Evaluación del trabajo                              | Resultados<br>Asignación de tareas<br>Trabajo en equipo<br>Desempeño individual<br>Evaluación de trabajo                          | 14, 15,16 , 17,18 | Totalment e en desacuerd o                |                              |
| <b>Problemas Específicos</b><br><br>¿Cuál es el nivel de motivación del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015?  | <b>Objetivos Específicos</b><br><br>Describir el nivel de motivación del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015.                                | <b>Hipótesis Específicas</b><br><br>Existe relación entre la retribución y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015. | <b>Variable Independiente: Satisfacción laboral</b> |   |                   |   |                              |
|  |   |  | <b>Dimensio</b>                                     | <b>Indicadores</b>  | <b>Ítems</b>      | <b>Escala</b>                             | <b>Rango</b>                 |
| ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la  | Describir el nivel de satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la  | Existe relación entre el esfuerzo personal y la satisfacción laboral del usuario interno de la   |   |   |                   |   |                              |

**Buena,  
Regular  
, Mala**

|  |  |   |   |  |              |  |                                 |
|--|--|---|---|--|--------------|--|---------------------------------|
| <p>SUNAT, Lima 2015?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la retribución y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el esfuerzo personal y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la evaluación del trabajo y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015?</p> | <p>SUNAT, Lima 2015.</p> <p>Determinar la relación entre la retribución y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015.</p> <p>Determinar la relación entre el esfuerzo personal y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015.</p> <p>Determinar la relación entre la evaluación del trabajo y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015.</p> | <p>Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015.</p> <p>Existe relación entre la evaluación del trabajo y la satisfacción laboral del usuario interno de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015.</p> | <b>nes</b>                                  |  |              |  | <b>s</b>                        |
|  |  |   | Trabajo Actual                              | Objetivo y responsabilidad<br>Trabajo organizado<br>Habilidades<br>Información adecuada de desempeño                               | 1,2,3,4      | <p>Totalmente de acuerdo</p> <p>Mayormente de acuerdo</p> <p>Indiferente</p> <p>Pocas veces de acuerdo</p> <p>Totalmente en desacuerdo</p> | <b>Satisfecho; Insatisfecho</b> |
|  |  |   | Trabajo General                             | Adaptabilidad en el medio laboral<br>Herramientas y recursos<br>Satisfacción laboral   | 5,6,7        |  |                                 |
|  |  |   | Interacción con el jefe inmediato           | Reconocimiento por parte del jefe<br>Solución de problemas<br>Dominio técnico y conocimientos de funciones<br>Participación grupal | 8,9,10,11,12 |  |                                 |
|  |  |   | Oportunidades de Progreso                   | Oportunidades para capacitación  | 13,14        |  |                                 |
|  |  |   | Remuneraciones e Incentivos                 | Remuneración adecuada<br>Necesidades del personal  | 15,16        |  |                                 |
|  |  |   | Interrelación con los compañeros de trabajo | Compañerismo<br>Resolución de conflictos laborales   | 17,18        |  |                                 |
|  |  |   | Ambiente de Trabajo                         | Conocimientos de políticas   | 19,20,21,2   |  |                                 |

| 2015?  |  |  |   | Nivel de temores a represalias<br>Buen trato<br>Prestigio de la Institución  | 2 |  |  |
|--|--|--|---|--|---|--|--|
| TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN   |  | POBLACIÓN Y MUESTRA  | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS   | ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL  |   |  |  |
| <b>Básica.</b><br>De acuerdo a lo señalado por Carrasco (2005), corresponde a una investigación de tipo descriptivo – correlacional , con nivel explicativa en la medida que se pretende describir y analizar sistemáticamente un conjunto de hechos.<br><br><b>NIVEL:</b> Correlacional<br><br><b>DISEÑO:</b> No experimental Transversal.<br>Según Hernández (2010), el diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información deseada, señalando que la investigación no experimental es apropiada para variables que no pueden o deben ser manipuladas o resulta complicado hacerlo, por lo tanto una vez recopilada la data se determinó la relación que existió entre ambas. |  | <b>Población:</b> 102 trabajadores de la Gerencia Administrativa de la SUNAT, Lima 2015<br><br><b>Muestra:</b> 102 Usuarios internos. Censal.<br><br><b>Muestreo:</b> Intencional No probabilístico. | <b>Técnica:</b><br>Encuesta<br><br><b>Instrumentos:</b><br>- <b>Motivación:</b><br>Instrumento adaptado de la tesis de licenciatura en psicología de Natalia Castillo Dávila, PUCP, Lima 2014, que consta de 19 | Se utilizó hojas de cálculo en Excel y el programa SPSS V. 21. Los resultados descriptivos se presentaron a través de tablas de frecuencias y gráficos estadísticas.<br>Para el contraste de hipótesis se utilizó el Coeficiente de Correlación Rho de Spearman y el nivel de significancia fue 0.05, nivel de confianza 96%.<br>El coeficiente de correlación de Spearman, $\rho$ es una medida de la asociación o interdependencia entre dos variables aleatorias. Para calcular “ $\rho$ ”, los datos fueron ordenados y reemplazados por su respectivo orden. El estadígrafo fue el siguiente:<br><br>$\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)} \quad \rho = r_s$<br><br>Dónde:<br>$\rho$ = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman<br>$\sum$ = Diferencia entre los rangos<br>d = Diferencia entre los correspondientes estadísticos. |   |  |  |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  |  | <p>preguntas.</p> <p>- <b>Satisfacción Laboral:</b><br/>Instrumento adaptado de la encuesta de satisfacción del personal de salud de la Dirección General de Salud de las Personas del Ministerio de Salud, 2002, que consta de 25 ítems.</p> | <p>n = Número de parejas</p> <p><b>Nivel de Significación:</b></p> <p>Si <math>p &lt; 0.05 \Rightarrow</math> Existe relación entre las variables</p> <p>Si <math>p &gt; 0.05 \Rightarrow</math> No existe relación entre las variables</p> |
|--|--|---|---|

**Anexo 2.****ENCUESTA DE MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO**

Instrucciones: son 18 enunciados relacionados a los motivos por los que usted se desempeña en su trabajo en general. Indique por favor en qué medida la proposición corresponde actualmente a uno de los motivos por los que usted se encuentra realizando su trabajo. Marque con una equis (X) la letra de su elección y trate de contestar de acuerdo al enunciado que mejor refleje su punto de vista. No existen respuestas correctas ni incorrectas.

| <b>Código</b> | <b>Estoy</b>                            |
|---------------|---|
| 5             | TOTALMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN    |
| 4             | MAYORMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN    |
| 3             | INDIFERENTE A LA OPINIÓN                |
| 2             | POCAS VECES DE ACUERDO CON LA OPINIÓN   |
| 1             | TOTALMENTE EN DESACUERDO CON LA OPINIÓN |

**MOTIVACIÓN LABORAL****Motivación**

- 1 Me gusta el trabajo, me siento motivado, es mi vocación
- 2 Es el único trabajo que me motiva a superarme personal y profesionalmente.
- 3 Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.
- 4 El horario es flexible, puedo programar mis actividades con plena libertad.
- 5 Es una oportunidad para adquirir experiencia, lograr metas y expectativas económicas

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

**Retribución**

- 6 Doy todo, me pongo la camiseta; pero siento que no soy retribuido como debe ser.
- 7 Soy competente en el trabajo, logro las metas del trabajo.
- 8 Mi trabajo evita que otras personas me critiquen (jefe, compañeros de trabajo, familia y entorno social)

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |



- 9 Mi trabajo permite obtener aprobación de otras personas (jefe, compañeros de trabajo, familia y entorno social).

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

### **Esfuerzo Personal**

- 10 Por más que me esfuerzo, considero que el ambiente laboral no me permite producir como debe de ser

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

- 11 Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

- 12 La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

- 13 Muchas veces pienso por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido alguno

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

### **Evaluación del trabajo**

- 14 Me complacen los resultados de mi trabajo.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

- 15 Me desagrada la idea que otras personas (jefe, coordinador, encargados) permanentemente me asignen tareas

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

- 16 No me agrada trabajar en equipo, porque considero que las otras personas no son competentes.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

- 17 La ventaja de trabajar solo, es lograr un mejor desempeño laboral.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

- 18 Me fastidia cuando alguien evalúa mi trabajo, mi trabajo refleja la voluntad de hacer las cosas para mejorar.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

## Encuesta de Satisfacción Laboral

Esta encuesta es absolutamente anónima, no escriba nombre, código u otro tipo de identificación. Tiene tres partes:

**Parte I:** Dedicada a la información de carácter general acerca de sus situación actual.

**Parte II:** Dedicada a medir la apreciación que tiene Ud. como trabajador dentro de la organización.

**Parte III:** Tiene finalidad de recoger sugerencias y críticas constructiva acerca de la organización, que usted considere necesarias precisar por escrito.

### Parte I

#### INFORMACIÓN GENERAL

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Dependencia a la cual pertenece \_\_\_\_\_

**1. ¿Cuál de las siguientes categorías describe mejor su puesto de trabajo dentro de la organización?**

- |                         |                          |                            |                          |
|-------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| a) Director             | <input type="checkbox"/> | d) Jefe de servicio        | <input type="checkbox"/> |
| b) Funcionario          | <input type="checkbox"/> | e) Personal Administrativo | <input type="checkbox"/> |
| c) Jefe de departamento | <input type="checkbox"/> | f) Otros (especifique)     |                          |

**2. ¿Cuál es su condición laboral en la SUNAT?**

- |                            |  | Locación de               |  |
|----------------------------|--|---------------------------|--|
| a) Nombrado                |  | d) servicios              |  |
| b) Contratado CAS          |  | e) Servicios por Terceros |  |
| c) Contratado a plazo fijo |  | f) Otros: _____           |  |

**3. ¿Cuál es su tiempo de servicio en la SUNAT?**

- | De 1 a 4          |         |                    |
|-------------------|---------|--------------------|
| a) Menos de 1 año | b) años | c) De 5 años a más |

**5. ¿Cuál es su tiempo de servicios en el actual puesto de trabajo? \_\_\_\_\_**

### PARTE II

#### APRECIACIONES SOBRE SU CENTRO DE LABORES

A continuación tiene usted una lista de afirmaciones o puntos de vista relacionados con el

trabajo, cargo o puesto que Usted desempeña. Sírvase calificar cada una de las frases usando una escala de puntuación del 1 al 5, de tal manera que el puntaje que asigne denote su conformidad con lo que ha declarado.

El puntaje y la clave de respuesta a cada afirmación se asignará de acuerdo a la siguiente tabla:

| <b>Código</b> | <b>Estoy</b>                            |
|---------------|---|
| 5             | TOTALMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN    |
| 4             | MAYORMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN    |
| 3             | INDIFERENTE A LA OPINIÓN                |
| 2             | POCAS VECES DE ACUERDO CON LA OPINIÓN   |
| 1             | TOTALMENTE EN DESACUERDO CON LA OPINIÓN |

En la ficha  
encontrará

| <b>Preg.</b> | <b>¿ Qué apreciación tiene ud de su centro laboral?</b> | <b>PUNTAJE</b> |  |  |  |  |
|--------------|---|----------------|--|--|--|--|
|--------------|---|----------------|--|--|--|--|

**Trabajo Actual**

|          |  |   |   |   |   |   |
|----------|--|---|---|---|---|---|
| <b>1</b> | Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto sé lo que se espera de mí. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----------|--|---|---|---|---|---|

Como se muestra en el ejemplo, usted podrá marcar 4 si esta **MAYORMENTE DE ACUERDO** con que los objetivos y responsabilidades de su puesto de trabajo son claros, por tanto sabe lo que se espera de usted.

**(Luego de haber entendido las instrucciones dé vuelta a la hoja y por favor, conteste TODAS las preguntas)**

Con relación a las siguientes preguntas, marque con un aspa (X) sobre el código que responda de mejor manera a las interrogantes que se formulan.

**¿Qué apreciación tiene Ud de su centro de labores?**

**PUNTAJE**

**Trabajo Actual**

|          |  |   |   |   |   |   |
|----------|--|---|---|---|---|---|
| <b>1</b> | Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto sé lo que se espera de mí. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>2</b> | El trabajo en mi oficina está bien organizado  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>3</b> | En mi trabajo siento que puedo poner en juego y desarrollar mis habilidades                                | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>4</b> | Se me proporciona información oportuna y adecuada de mi  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

|  |                                   |  |  |  |  |  |
|--|-----------------------------------|--|--|--|--|--|
|  | desempeño y resultados alcanzados |  |  |  |  |  |
|--|-----------------------------------|--|--|--|--|--|

### **Trabajo en General**

|   |  |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|
| 5 | Siento que puedo adaptarme a las condiciones que ofrece el medio laboral en el centro de trabajo                                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | La SUNAT me proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en el puesto | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 | En términos generales me siento satisfecho con mi trabajo  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

### **Interacción con el Jefe Inmediato**

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 8  | Mi jefe me reconoce por un trabajo bien hecho  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9  | Mi Jefe soluciona problemas de manera creativa y busca constantemente la innovación y las mejoras  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 | Mi jefe demuestra un dominio técnico y conocimiento de sus funciones   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11 | Mi jefe toma decisiones con la participación de los trabajadores de la toda la Gerencia  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12 | Los directivos de la SUNAT hacen los esfuerzos necesarios para mantener informados oportunamente a los trabajadores sobre los asuntos que nos afectan e interesan, así como del rumbo de la institución. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

### **Oportunidades de Progreso**

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 13 | Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que me permita el desarrollo de mis habilidades asistenciales para la atención integral | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14 | Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que me permita mi desarrollo humano   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

### **Remuneraciones e Incentivos**

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 15 | Mi sueldo o remuneración es la adecuada en relación al trabajo que realizo | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16 | La institución se preocupa por las necesidades primordiales del personal   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

### **Interrelación con los Compañeros de Trabajo**

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 17 | Los compañeros de trabajo, en general, estamos dispuestos a ayudarnos entre nosotros para completar las tareas, aunque esto signifique un mayor esfuerzo | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18 | Estoy satisfecho con los procedimientos disponibles para resolver los reclamos de los trabajadores   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

### **Ambiente de**

**Trabajo**

|    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 19 | Tengo un conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de personal de la SUNAT          | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20 | Creo que los trabajadores son tratados bien, independientemente del cargo que ocupan                  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 21 | El ambiente del centro permite expresar opiniones con franqueza, a todo nivel sin temor a represalias | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 22 | El nombre y prestigio de la SUNAT es gratificante para mi persona                                     | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

**PARTE III**

Sección de comentarios y sugerencias: **No firme** (es anónima). Siéntase en libertad de expresar su opinión sobre el tema que le preocupen desee hacer de conocimiento:

1)

2)

3)

### Anexo 3. Base de datos

| SUJETOS | TRABAJ<br>ACTUAL |    |    |    |    |    | TRAB GRAL |    |    |    |    | INTERACC JEFE<br>INMEDIATO |     |     |     |     |     |    |     | OPORT<br>PROG |    |     |     | REMUNER |     |     |     | INTERREL |  |  |  | AMBIENTE DE<br>TRABAJ |  |  |  |
|---------|------------------|----|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|---------------|----|-----|-----|---------|-----|-----|-----|----------|--|--|--|-----------------------|--|--|--|
|         | S1               | S2 | S3 | S4 | TA | S5 | S6        | S7 | TG | S8 | S9 | S10                        | S11 | S12 | IJI | S13 | S14 | OP | S15 | S16           | R  | S17 | S18 | I       | S19 | S20 | S21 | S22      |  |  |  |                       |  |  |  |
| SUJ1    | 5                | 5  | 5  | 5  | 20 | 5  | 5         | 5  | 15 | 5  | 5  | 5                          | 5   | 5   | 25  | 5   | 5   | 10 | 5   | 5             | 10 | 5   | 5   | 10      | 5   | 5   | 5   | 5        |  |  |  |                       |  |  |  |
| SUJ2    | 5                | 5  | 5  | 5  | 20 | 5  | 5         | 5  | 15 | 5  | 5  | 5                          | 5   | 5   | 25  | 5   | 5   | 10 | 5   | 5             | 10 | 5   | 5   | 10      | 5   | 5   | 5   | 5        |  |  |  |                       |  |  |  |
| SUJ3    | 5                | 5  | 5  | 5  | 20 | 5  | 5         | 5  | 15 | 5  | 5  | 5                          | 5   | 5   | 25  | 5   | 5   | 10 | 5   | 5             | 10 | 5   | 5   | 10      | 5   | 5   | 5   | 5        |  |  |  |                       |  |  |  |
| SUJ4    | 5                | 5  | 5  | 5  | 20 | 5  | 5         | 5  | 15 | 5  | 5  | 5                          | 5   | 5   | 25  | 5   | 5   | 10 | 5   | 5             | 10 | 5   | 5   | 10      | 5   | 5   | 5   | 5        |  |  |  |                       |  |  |  |
| SUJ5    | 5                | 5  | 5  | 5  | 20 | 5  | 5         | 5  | 15 | 5  | 5  | 5                          | 5   | 5   | 25  | 5   | 5   | 10 | 5   | 5             | 10 | 5   | 5   | 10      | 5   | 5   | 5   | 5        |  |  |  |                       |  |  |  |
| SUJ6    | 5                | 5  | 5  | 5  | 20 | 5  | 5         | 5  | 15 | 5  | 5  | 5                          | 5   | 5   | 25  | 5   | 5   | 10 | 5   | 5             | 10 | 5   | 5   | 10      | 5   | 5   | 5   | 5        |  |  |  |                       |  |  |  |
| SUJ7    | 5                | 5  | 5  | 5  | 20 | 5  | 5         | 5  | 15 | 5  | 5  | 5                          | 5   | 5   | 25  | 5   | 4   | 9  | 4   | 4             | 8  | 5   | 5   | 10      | 5   | 5   | 5   | 5        |  |  |  |                       |  |  |  |
| SUJ8    | 5                | 5  | 5  | 5  | 20 | 5  | 5         | 5  | 15 | 5  | 5  | 5                          | 5   | 5   | 25  | 4   | 4   | 8  | 4   | 4             | 8  | 5   | 5   | 10      | 5   | 5   | 5   | 5        |  |  |  |                       |  |  |  |
| SUJ9    | 5                | 5  | 5  | 5  | 20 | 5  | 5         | 5  | 15 | 5  | 5  | 5                          | 5   | 5   | 25  | 4   | 4   | 8  | 4   | 4             | 8  | 5   | 5   | 10      | 5   | 5   | 5   | 5        |  |  |  |                       |  |  |  |
| SUJ10   | 5                | 5  | 5  | 5  | 20 | 5  | 5         | 5  | 15 | 5  | 5  | 5                          | 5   | 5   | 25  | 4   | 4   | 8  | 4   | 4             | 8  | 5   | 5   | 10      | 5   | 5   | 4   | 5        |  |  |  |                       |  |  |  |
| SUJ11   | 5                | 5  | 5  | 4  | 19 | 5  | 5         | 5  | 15 | 5  | 5  | 5                          | 5   | 5   | 25  | 4   | 4   | 8  | 4   | 4             | 8  | 5   | 5   | 10      | 5   | 5   | 4   | 5        |  |  |  |                       |  |  |  |
| SUJ12   | 5                | 5  | 5  | 4  | 19 | 5  | 5         | 5  | 15 | 5  | 5  | 5                          | 4   | 4   | 23  | 4   | 4   | 8  | 4   | 4             | 8  | 5   | 4   | 9       | 5   | 5   | 4   | 5        |  |  |  |                       |  |  |  |
| SUJ13   | 5                | 5  | 5  | 4  | 19 | 5  | 5         | 5  | 15 | 5  | 5  | 5                          | 4   | 4   | 23  | 4   | 4   | 8  | 4   | 4             | 8  | 5   | 4   | 9       | 5   | 5   | 4   | 5        |  |  |  |                       |  |  |  |
| SUJ14   | 5                | 5  | 5  | 4  | 19 | 5  | 5         | 5  | 15 | 5  | 4  | 5                          | 4   | 4   | 22  | 4   | 3   | 7  | 4   | 4             | 8  | 5   | 4   | 9       | 5   | 5   | 4   | 5        |  |  |  |                       |  |  |  |
| SUJ15   | 5                | 5  | 5  | 4  | 19 | 5  | 5         | 5  | 15 | 4  | 4  | 5                          | 4   | 4   | 21  | 4   | 3   | 7  | 4   | 4             | 8  | 5   | 4   | 9       | 5   | 5   | 4   | 5        |  |  |  |                       |  |  |  |
| SUJ16   | 5                | 5  | 5  | 4  | 19 | 5  | 5         | 5  | 15 | 4  | 4  | 5                          | 4   | 4   | 21  | 4   | 3   | 7  | 4   | 3             | 7  | 5   | 4   | 9       | 5   | 5   | 4   | 5        |  |  |  |                       |  |  |  |
| SUJ17   | 5                | 4  | 5  | 4  | 18 | 5  | 4         | 5  | 14 | 4  | 4  | 5                          | 4   | 4   | 21  | 3   | 3   | 6  | 4   | 3             | 7  | 5   | 4   | 9       | 5   | 4   | 4   | 5        |  |  |  |                       |  |  |  |
| SUJ18   | 5                | 4  | 5  | 4  | 18 | 5  | 4         | 5  | 14 | 4  | 4  | 4                          | 4   | 4   | 20  | 3   | 3   | 6  | 4   | 3             | 7  | 5   | 4   | 9       | 5   | 4   | 4   | 5        |  |  |  |                       |  |  |  |
| SUJ19   | 5                | 4  | 4  | 4  | 17 | 5  | 4         | 5  | 14 | 4  | 4  | 4                          | 4   | 4   | 20  | 3   | 3   | 6  | 4   | 3             | 7  | 5   | 4   | 9       | 4   | 4   | 4   | 5        |  |  |  |                       |  |  |  |
| SUJ20   | 5                | 4  | 4  | 4  | 17 | 5  | 4         | 5  | 14 | 4  | 4  | 4                          | 4   | 4   | 20  | 3   | 3   | 6  | 4   | 3             | 7  | 5   | 4   | 9       | 4   | 4   | 4   | 5        |  |  |  |                       |  |  |  |
| SUJ21   | 5                | 4  | 4  | 4  | 17 | 5  | 4         | 5  | 14 | 4  | 4  | 4                          | 4   | 4   | 20  | 3   | 3   | 6  | 4   | 3             | 7  | 5   | 4   | 9       | 4   | 4   | 4   | 5        |  |  |  |                       |  |  |  |
| SUJ22   | 5                | 4  | 4  | 4  | 17 | 5  | 4         | 5  | 14 | 4  | 4  | 4                          | 4   | 4   | 20  | 3   | 2   | 5  | 3   | 3             | 6  | 4   | 4   | 8       | 4   | 4   | 4   | 5        |  |  |  |                       |  |  |  |
| SUJ23   | 5                | 4  | 4  | 4  | 17 | 5  | 4         | 5  | 14 | 4  | 4  | 4                          | 4   | 4   | 20  | 3   | 2   | 5  | 3   | 3             | 6  | 4   | 4   | 8       | 4   | 4   | 4   | 5        |  |  |  |                       |  |  |  |

|       |   |   |   |   |    |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-------|---|---|---|---|----|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SUJ24 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 5 | 4 | 5 | 14 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| SUJ25 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 5 | 4 | 5 | 14 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| SUJ26 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 4 | 4 | 5 | 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| SUJ27 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 4 | 4 | 5 | 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 6 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| SUJ28 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 4 | 4 | 5 | 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| SUJ29 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 4 | 4 | 5 | 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 7 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| SUJ30 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 4 | 4 | 5 | 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 7 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| SUJ31 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 | 4 | 4 | 4 | 12 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 7 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| SUJ32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 12 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 7 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| SUJ33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 12 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 7 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| SUJ34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 12 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 7 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| SUJ35 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 12 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 7 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| SUJ36 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 4 | 4 | 4 | 12 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 7 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| SUJ37 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 4 | 4 | 4 | 12 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 7 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| SUJ38 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 4 | 4 | 4 | 12 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 17 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 7 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| SUJ39 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 4 | 4 | 4 | 12 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 7 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| SUJ40 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 4 | 4 | 4 | 12 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 7 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| SUJ41 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 4 | 4 | 4 | 12 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 7 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| SUJ42 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 4 | 4 | 4 | 12 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 7 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| SUJ43 | 4 | 4 | 4 | 2 | 14 | 4 | 4 | 4 | 12 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 6 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| SUJ44 | 4 | 4 | 4 | 2 | 14 | 4 | 4 | 4 | 12 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 16 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 6 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| SUJ45 | 4 | 4 | 4 | 2 | 14 | 4 | 4 | 4 | 12 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 15 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 6 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| SUJ46 | 4 | 4 | 4 | 2 | 14 | 4 | 4 | 4 | 12 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 15 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 6 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| SUJ47 | 4 | 4 | 4 | 2 | 14 | 4 | 4 | 4 | 12 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 14 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 6 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| SUJ48 | 4 | 4 | 3 | 2 | 13 | 4 | 3 | 4 | 11 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 14 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 6 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| SUJ49 | 4 | 4 | 3 | 2 | 13 | 4 | 3 | 4 | 11 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 13 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 6 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| SUJ50 | 4 | 4 | 3 | 2 | 13 | 4 | 3 | 4 | 11 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 13 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 6 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| SUJ51 | 4 | 3 | 3 | 2 | 12 | 4 | 3 | 4 | 11 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 12 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 6 | 3 | 3 | 2 | 4 |
| SUJ52 | 4 | 3 | 3 | 2 | 12 | 4 | 3 | 4 | 11 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 12 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 6 | 3 | 3 | 2 | 4 |

|       |   |   |   |   |    |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-------|---|---|---|---|----|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SUJ53 | 4 | 3 | 3 | 2 | 12 | 4 | 3 | 4 | 11 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 12 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 6 | 3 | 3 | 2 | 4 |
| SUJ54 | 3 | 3 | 3 | 2 | 11 | 4 | 3 | 4 | 11 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 12 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 |
| SUJ55 | 3 | 3 | 3 | 2 | 11 | 4 | 3 | 4 | 11 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 11 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 5 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| SUJ56 | 3 | 3 | 3 | 2 | 11 | 4 | 3 | 4 | 11 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 10 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| SUJ57 | 3 | 3 | 2 | 2 | 10 | 4 | 3 | 4 | 11 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 10 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| SUJ58 | 3 | 3 | 2 | 2 | 10 | 4 | 3 | 4 | 11 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 10 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 |
| SUJ59 | 3 | 2 | 2 | 1 | 8  | 4 | 2 | 4 | 10 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 9  | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 |
| SUJ60 | 3 | 2 | 2 | 1 | 8  | 4 | 2 | 4 | 10 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 9  | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 |
| SUJ61 | 3 | 2 | 2 | 1 | 8  | 4 | 2 | 4 | 10 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 7  | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| SUJ62 | 3 | 2 | 2 | 1 | 8  | 4 | 2 | 4 | 10 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6  | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| SUJ63 | 3 | 2 | 2 | 1 | 8  | 4 | 2 | 3 | 9  | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6  | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| SUJ64 | 3 | 2 | 2 | 1 | 8  | 3 | 2 | 3 | 8  | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6  | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 |
| SUJ65 | 3 | 2 | 2 | 1 | 8  | 3 | 2 | 3 | 8  | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6  | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 |
| SUJ66 | 2 | 2 | 2 | 1 | 7  | 3 | 2 | 3 | 8  | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6  | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 |
| SUJ67 | 2 | 2 | 2 | 1 | 7  | 3 | 2 | 3 | 8  | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6  | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| SUJ68 | 2 | 2 | 2 | 1 | 7  | 3 | 2 | 3 | 8  | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6  | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| SUJ69 | 2 | 1 | 2 | 1 | 6  | 3 | 2 | 3 | 8  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5  | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| SUJ70 | 2 | 1 | 2 | 1 | 6  | 3 | 2 | 2 | 7  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5  | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 |



| SUJETOS | MOTIVACION |    |    |    |    | MOTIVACION | RETRIBUCION |    |    |    | RETRIBUCION | ESFUERZO PERSONAL |     |     |     | ESFUERZO | EVALUACION DEL TRABAJO |     |     |     |     |
|---------|------------|----|----|----|----|------------|-------------|----|----|----|-------------|-------------------|-----|-----|-----|----------|------------------------|-----|-----|-----|-----|
|         | M1         | M2 | M3 | M4 | M5 |            | M6          | M7 | M8 | M9 |             | M10               | M11 | M12 | M13 |          | M14                    | M15 | M16 | M17 | M18 |
| SUJ1    | 5          | 5  | 5  | 5  | 5  | 25         | 5           | 5  | 5  | 5  | 20          | 5                 | 4   | 5   | 5   | 19       | 5                      | 5   | 5   | 5   | 5   |
| SUJ2    | 5          | 5  | 5  | 5  | 5  | 25         | 5           | 5  | 5  | 5  | 20          | 5                 | 4   | 5   | 4   | 18       | 5                      | 5   | 4   | 4   | 4   |
| SUJ3    | 5          | 5  | 5  | 5  | 5  | 25         | 5           | 5  | 5  | 5  | 20          | 5                 | 4   | 5   | 4   | 18       | 5                      | 4   | 4   | 4   | 4   |
| SUJ4    | 5          | 5  | 5  | 5  | 5  | 25         | 5           | 5  | 5  | 5  | 20          | 5                 | 4   | 5   | 4   | 18       | 5                      | 4   | 4   | 4   | 4   |
| SUJ5    | 5          | 5  | 5  | 5  | 5  | 25         | 5           | 5  | 5  | 5  | 20          | 5                 | 4   | 5   | 4   | 18       | 5                      | 4   | 4   | 4   | 4   |
| SUJ6    | 5          | 5  | 5  | 5  | 5  | 25         | 5           | 5  | 5  | 5  | 20          | 5                 | 4   | 5   | 4   | 18       | 5                      | 4   | 4   | 3   | 4   |
| SUJ7    | 5          | 5  | 5  | 5  | 5  | 25         | 5           | 5  | 5  | 5  | 20          | 5                 | 3   | 4   | 3   | 15       | 5                      | 4   | 3   | 3   | 4   |
| SUJ8    | 5          | 5  | 5  | 5  | 5  | 25         | 5           | 5  | 5  | 5  | 20          | 5                 | 3   | 4   | 3   | 15       | 5                      | 4   | 3   | 3   | 4   |
| SUJ9    | 5          | 5  | 5  | 5  | 5  | 25         | 5           | 5  | 5  | 5  | 20          | 5                 | 3   | 4   | 3   | 15       | 5                      | 4   | 3   | 3   | 4   |
| SUJ10   | 5          | 5  | 5  | 5  | 5  | 25         | 5           | 5  | 5  | 5  | 20          | 5                 | 3   | 4   | 3   | 15       | 5                      | 4   | 2   | 3   | 3   |
| SUJ11   | 5          | 5  | 5  | 5  | 5  | 25         | 5           | 5  | 5  | 5  | 20          | 5                 | 3   | 4   | 3   | 15       | 5                      | 4   | 2   | 3   | 3   |
| SUJ12   | 5          | 5  | 5  | 5  | 5  | 25         | 5           | 5  | 5  | 5  | 20          | 5                 | 3   | 4   | 3   | 15       | 5                      | 3   | 2   | 3   | 3   |
| SUJ13   | 5          | 5  | 5  | 5  | 5  | 25         | 5           | 5  | 5  | 5  | 20          | 5                 | 3   | 4   | 3   | 15       | 5                      | 3   | 2   | 3   | 3   |
| SUJ14   | 5          | 4  | 5  | 5  | 5  | 24         | 5           | 5  | 5  | 5  | 20          | 5                 | 2   | 4   | 2   | 13       | 5                      | 3   | 2   | 3   | 3   |
| SUJ15   | 5          | 4  | 5  | 4  | 5  | 23         | 5           | 5  | 5  | 5  | 20          | 5                 | 2   | 4   | 2   | 13       | 5                      | 3   | 2   | 3   | 3   |
| SUJ16   | 5          | 4  | 4  | 4  | 5  | 22         | 5           | 5  | 5  | 5  | 20          | 5                 | 2   | 4   | 2   | 13       | 5                      | 3   | 2   | 3   | 3   |
| SUJ17   | 5          | 4  | 4  | 4  | 5  | 22         | 5           | 5  | 5  | 5  | 20          | 5                 | 2   | 4   | 2   | 13       | 5                      | 3   | 2   | 2   | 2   |
| SUJ18   | 5          | 4  | 4  | 4  | 4  | 21         | 5           | 5  | 5  | 5  | 20          | 5                 | 2   | 4   | 2   | 13       | 5                      | 3   | 2   | 2   | 2   |
| SUJ19   | 5          | 4  | 4  | 4  | 4  | 21         | 5           | 5  | 5  | 5  | 20          | 5                 | 2   | 3   | 2   | 12       | 5                      | 3   | 2   | 2   | 2   |
| SUJ20   | 5          | 4  | 4  | 4  | 4  | 21         | 5           | 5  | 5  | 5  | 20          | 4                 | 2   | 3   | 2   | 11       | 5                      | 3   | 2   | 2   | 2   |
| SUJ21   | 5          | 4  | 4  | 4  | 4  | 21         | 5           | 5  | 5  | 5  | 20          | 4                 | 2   | 3   | 2   | 11       | 5                      | 3   | 2   | 2   | 2   |
| SUJ22   | 5          | 4  | 4  | 4  | 4  | 21         | 5           | 5  | 4  | 5  | 19          | 4                 | 2   | 3   | 2   | 11       | 5                      | 2   | 2   | 2   | 2   |
| SUJ23   | 5          | 4  | 4  | 4  | 4  | 21         | 5           | 5  | 4  | 5  | 19          | 4                 | 2   | 3   | 2   | 11       | 5                      | 2   | 2   | 2   | 2   |
| SUJ24   | 5          | 4  | 4  | 4  | 4  | 21         | 5           | 5  | 4  | 5  | 19          | 4                 | 2   | 3   | 2   | 11       | 5                      | 2   | 2   | 2   | 2   |

|       |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |
|-------|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|
| SUJ25 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 | 5 | 5 | 4 | 5 | 19 | 4 | 2 | 3 | 2 | 11 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| SUJ26 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 | 4 | 2 | 2 | 2 | 10 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| SUJ27 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 | 4 | 1 | 2 | 2 | 9  | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| SUJ28 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 | 4 | 1 | 2 | 2 | 9  | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| SUJ29 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 | 4 | 1 | 2 | 2 | 9  | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| SUJ30 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 | 4 | 1 | 2 | 2 | 9  | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| SUJ31 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 | 5 | 5 | 4 | 4 | 18 | 4 | 1 | 2 | 2 | 9  | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| SUJ32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 4 | 1 | 2 | 2 | 9  | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| SUJ33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 4 | 1 | 2 | 2 | 9  | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| SUJ34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 4 | 1 | 2 | 2 | 9  | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| SUJ35 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 4 | 1 | 2 | 1 | 8  | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| SUJ36 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 4 | 1 | 2 | 1 | 8  | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ37 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 4 | 1 | 2 | 1 | 8  | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ38 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 4 | 1 | 2 | 1 | 8  | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ39 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 4 | 1 | 2 | 1 | 8  | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ40 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 4 | 1 | 2 | 1 | 8  | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ41 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 4 | 1 | 2 | 1 | 8  | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ42 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 1 | 2 | 1 | 8  | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ43 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 1 | 1 | 1 | 7  | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ44 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 1 | 1 | 1 | 7  | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ45 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 1 | 1 | 1 | 7  | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ46 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 1 | 1 | 1 | 7  | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ47 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 4 | 1 | 1 | 1 | 7  | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ48 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 3 | 1 | 1 | 1 | 6  | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ49 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 16 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 3 | 1 | 1 | 1 | 6  | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ50 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 16 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 3 | 1 | 1 | 1 | 6  | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ51 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 15 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 3 | 1 | 1 | 1 | 6  | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ52 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 15 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 3 | 1 | 1 | 1 | 6  | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ53 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 15 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 3 | 1 | 1 | 1 | 6  | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |

|       |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-------|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SUJ54 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 15 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 3 | 1 | 1 | 1 | 6 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ55 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 15 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 3 | 1 | 1 | 1 | 6 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ56 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 15 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ57 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 15 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ58 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 14 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ59 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 14 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ60 | 4 | 1 | 3 | 2 | 3 | 13 | 3 | 4 | 2 | 4 | 13 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ61 | 4 | 1 | 3 | 1 | 2 | 11 | 3 | 4 | 2 | 4 | 13 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ62 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 10 | 3 | 4 | 2 | 4 | 13 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ63 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 10 | 3 | 4 | 2 | 4 | 13 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ64 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 10 | 3 | 4 | 2 | 4 | 13 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ65 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 10 | 3 | 4 | 1 | 3 | 11 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ66 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 10 | 3 | 4 | 1 | 3 | 11 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ67 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 8  | 2 | 4 | 1 | 3 | 10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ68 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 7  | 2 | 4 | 1 | 3 | 10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ69 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6  | 1 | 4 | 1 | 2 | 8  | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| SUJ70 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6  | 1 | 1 | 1 | 2 | 5  | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

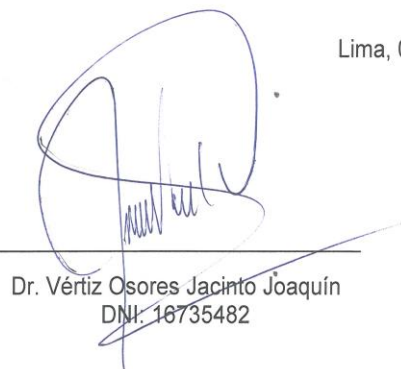


### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Dr. Vértiz Osoreo Jacinto Joaquín, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado **"Motivación y satisfacción laboral de los usuarios internos de la Gerencia Administrativa de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, Lima 2015"**; de la estudiante **Varela Albinagorta, Gladys Antonia**; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 30% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 07 de julio de 2016



Dr. Vértiz Osoreo Jacinto Joaquín  
DNI: 16735482

Feedback Studio - Mozilla Firefox

https://re.tumkin.com/bpp/carta/cx/?lang=es&u=1049816754&o=1052030584&r=103&s=1

feedback studio

Tesis maestría 1era entrega

ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Motivación y satisfacción laboral de los usuarios internos de la Gerencia Administrativa de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, Lima 2015.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE:  
Maestra en Gestión Pública

AUTORA:  
  
Br. Varela Albinagorta, Gladys Antonia

Resumen de coincidencias

30 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

1Entregado a Universida...  
Fuente de Internet4 %>

2bdigital.dgce.usa.mx.8...  
Fuente de Internet1 %>

3repositorio.unh.edu.pe  
Fuente de Internet1 %>

4core.ac.uk  
Fuente de Internet1 %>

5www.monografias.com  
Fuente de Internet1 %>

6www.aves.edu.co  
Fuente de Internet1 %>

7repositorio.uancv.edu.pe  
Fuente de Internet1 %>

8www.medigraphic.com  
Fuente de Internet1 %>

Página: 1 de 91Número de palabras: 20053



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

VARELA ALBINAGORTA GLADYS ANTONIA

D.N.I. : 06737080  
Domicilio : JR. INDEPENDENCIA 408 - BREÑA  
Teléfono : Fijo : 3481939 Móvil 999219374  
E-mail : GLADYS.VARELA@GMAIL.COM

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

☐ Tesis de Pregrado

Facultad : .....  
Escuela : .....  
Carrera : .....  
Título : .....

☐ Tesis de Posgrado

☒ Maestría

☐ Doctorado

Grado : MAESTRA  
Mención : GESTION PUBLICA

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

VARELA ALBINAGORTA GLADYS ANTONIA

Título de la tesis:

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS USUARIOS INTERNOS  
DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL  
DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, LIMA 2018

Año de publicación : 2018

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

*[Firma manuscrita]*

Fecha :

06-12-2018



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

VARELA ALBINAGORTA GLADYS ANTONIA

INFORME TITULADO:

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS USUARIOS INTERNOS  
DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA DE LA SUPERINTENDENCIA  
NACIONAL DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, LIMA 2015

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 27 DE AGOSTO DE 2015

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR MAYORÍA



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN